



Green Consulting
Quito, Ecuador

Celular: +593 9 9130434
e-mail: solutions@green-consulting.com
Skype: green-consulting
www.green-consulting.com

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA

Documento final

**Fundación Municipal Turismo para
Cuenca
Ministerio de Turismo**

Cuenca, 2011

Tabla de Contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	1
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	4
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.....	5
ANTECEDENTES	5
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	7
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	8
Alcance geográfico	8
METODOLOGÍA	8
Análisis de la demanda	8
Convenciones del análisis	10
Entrevistas a operadores	11
Análisis de la cadena de valor del turismo	12
INTRODUCCIÓN.....	14
TURISMO EN ECUADOR.....	14
Visitación y gasto turístico en Ecuador.....	14
Motivaciones de viaje de los visitantes a Ecuador	17
Turismo en Áreas Protegidas	18
Competitividad país	19
RESULTADOS.....	24
CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA	24
RESULTADOS MÁS IMPORTANTES DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA	25
Visitantes nacionales actuales.....	26
Perfil general de visitantes: edad, nivel de educación y origen	26
Características del viaje: presupuesto y duración del viaje	26
Motivaciones	27
Canales de compra	27
Visitantes nacionales potenciales.....	28
Perfil general de visitantes: edad y nivel de educación	28
Disposición a la visita	28
Características del viaje: presupuesto diario	29

Motivaciones	29
Canales de compra	30
VISITANTES EXTRANJEROS ACTUALES Y POTENCIALES	31
Visitantes extranjeros actuales	31
Perfil general de visitantes: edad, nivel de educación y origen	31
Características del viaje: presupuesto y duración del viaje	31
Motivaciones	32
Canales de compra	32
Visitantes extranjeros potenciales	33
Perfil general: edad, nivel de educación y origen	33
Disposición a la visita	33
Características del viaje: presupuesto y duración del viaje	34
Motivaciones	35
Canales de compra	36
PRODUCTO 1: ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA BASE DE LA OFERTA TURÍSTICA DEL DESTINO CUENCA	36
CADENA DE VALOR DE TURISMO DEL DESTINO CUENCA Y SUS ALREDEDORES	36
Funciones	36
Mercado final	36
Canales e integración vertical	37
Agencias de viajes, operadores y mayoristas del extranjero	41
Aerolíneas internacionales	42
Agencias de viajes y operadores en la ciudad de Quito	43
Aerolíneas nacionales y transporte terrestre	45
Transporte terrestre en la ciudad de Cuenca y área de influencia	46
Operadores y agencias de viaje en Cuenca	46
Prestadores de servicios en Cuenca y su área de influencia	49
Hoteles, hosterías y restaurantes en Cuenca y su área de influencia	50
Atractivos turísticos en Cuenca y su área de influencia	52
Proyectos de turismo comunitario en el área de influencia del destino	56
Vínculos horizontales	58
Elementos críticos del ambiente facilitador que afectan las oportunidades para el desarrollo del turismo sostenible	60
Mercados de soporte y firm upgrading	63

PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.....	65
Presupuesto referencial.....	79
Hoja de ruta para la implementación del plan	81
RECOMENDACIONES ADICIONALES AL PLAN.....	82
PRODUCTO 4: ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES AL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA DE LA FMTPC EN BASE A LAS NECESIDADES DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.....	83
REFERENCIAS	85
ANEXOS	87
Anexo 1: Encuestas aplicadas a visitantes nacionales actuales y potenciales (análisis de la demanda)	87
Anexo 2: Encuestas aplicadas a visitantes extranjeros actuales y potenciales (análisis de la demanda)	92
Anexo 3: lista de actores entrevistados y participantes en talleres.....	98
Anexo 4: Cronología de reuniones y talleres.....	108
Anexo 5: Formato SENPLADES.....	108

Lista de acrónimos

ACUDIR	Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional
AHA	Asociación Hotelera del Azuay
CTC	Centro de turismo comunitario
ETAPA	Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento
EUA	Estados Unidos de Norteamérica
FIT	Free and independent traveler
FMTPC	Fundación Municipal Turismo para Cuenca
MAE	Ministerio del Ambiente del Ecuador
MINTUR	Ministerio de Turismo del Ecuador
OPTUR	Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador
PIB	Producto Interno Bruto
PN	Parque Nacional
PPD	Por persona por día
RT	Round trip
TO	Tour Operador
US\$	Dólares de los Estados Unidos de América
VRF's	Visiting Relatives and Friends

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO CUENCA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA

Antecedentes

El sector turístico se muestra como una actividad económica en crecimiento a nivel mundial en términos cuantitativos y económicos (turistas, pernoctaciones, oferta, ingresos, inversiones, etc.). El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (CMVT) estima que en el 2009 las actividades directas e indirectas del sector viajes y turismo contribuyen con el 9,9% del producto interno bruto en todo el mundo, así como con el 10,9% de las exportaciones mundiales¹ y el 9,4 % de la inversión mundial (CMVT, 2010).

El panorama mundial y regional -América del Sur-, muestra una perspectiva positiva para el futuro: se prevé que para el 2011 las llegadas de turistas internacionales hacia América del Sur se incrementarán en el orden del 7% en relación al año anterior (OMT, 2010). Sin embargo la crisis en Norte de África al momento de escribir este reporte y el aumento en los precios de petróleo –y por ende los costos de la transportación aérea-, en adición a una posible crisis financiera global, podría afectar seriamente este panorama.

Ecuador no ha sido la excepción a esta tendencia de crecimiento de turismo: en el 2008 el Ecuador registró 970.086 arribos internacionales, creciendo en un 5% -crecimiento promedio- respecto a la visitación de los anteriores 3 años (2005, 2006, 2007)–, pero reportando un decrecimiento en el 2009 y esperando un mínimo crecimiento en el 2011. Hay que tomar en cuenta que el crecimiento si bien representa un incremento en la visitación por turismo, también incluye el aumento en la llegada de migrantes de Colombia, Perú y Cuba hacia el país por concepto de trabajo, así como VFR² de origen extranjero-. (MINTUR 2007)

A pesar del crecimiento en el número de visitantes, los aportes económicos del turismo para el PIB nacional en Ecuador no mantienen un crecimiento sostenido. Según el Banco Central del Ecuador al 2008 el turismo generó US\$ 742³ millones (equivalente al 1,53% del PIB nacional) Si bien esta cifra representa casi el doble de los aportes del turismo al PIB 4 años atrás (492 millones generados en 2005), estos aportes equivalían al 4% del PIB para el país en ese año (OMT, 2010), es decir que a pesar de mantener un crecimiento en número de visitantes y aportes al PIB, el turismo en el Ecuador ha tenido un crecimiento menos dinámico con respecto a otras actividades productivas. Además de esto el porcentaje de aporte del turismo al PIB ecuatoriano todavía no alcanza una participación en la economía acorde al contexto mundial, que es el 10.9% del PIB (Cintefor, 2007; MINTUR 2007).

¹ Para los países de destino, los ingresos por turismo internacional se consideran como exportaciones e incluyen todas las transacciones relacionadas con el consumo de los visitantes internacionales en alojamiento, alimentación y bebidas, transporte interior, entretenimiento y tiendas. Incluyen transacciones generadas por visitantes del mismo día así como por visitantes que pernoctan.

² VFR hace referencia al término “Visiting Friends and Relatives”, viajeros motivados por la visita de parientes y amigos

³ Según el MINTUR en el 2008 el Ecuador generó US\$ 745,2 millones por concepto de turismo

Por otro lado, en estos últimos años en Ecuador ha incluido al turismo sostenible dentro de la política de Estado buscando diversificar la economía, asegurar igualdad de oportunidades de género, conservar el ambiente, mejorar la calidad de vida, empoderar y conservar la diversidad de culturas del país (MINTUR, 2007). A la par con esto, en el Ecuador se han desarrollado acciones que han permitido avances en la mejora del ambiente facilitador donde se desarrolla el turismo (incluyendo la descentralización de gobiernos locales o el incremento en el presupuesto asignado para departamentos de turismo a nivel central y local), sin dejar de reconocer que existen limitaciones muy importantes para el desarrollo de la actividad y estas han sido determinantes para la competitividad del país.

Complementario a lo anterior la transferencia de las Competencias del Turismo (resultante de la Ley de Descentralización y Participación Social y la Ley de Régimen Municipal), se enmarca en proceso progresivo que según el Ministerio de Turismo impacta a 76 de los 219 Municipios que tiene el Ecuador y 19 de los 24 Consejos Provinciales (MINTUR, 2010).

A nivel internacional el destino Cuenca es considerado como una de las ciudades más importantes del Ecuador y de Sudamérica y reconocido como un destino altamente recomendado en varias páginas web (Viva Travel Guides, Tripadvisor, Yahoo Travel, Expedia, Frommers) y guías de viajero (Lonely Planet, Footprint, The Rough Guide to Ecuador, Viva Travel Guides Ecuador and the Galápagos). Entre los reconocimientos internacionales que ha recibido está el haber sido elegida en el 2010 por Lonely Planet dentro de las diez⁴ mejores ciudades turísticas (Lonely Planet, 2010) y además se ubicó a Cuenca, como una de las diez ciudades mejor aventajadas, no solo para la visita temporal sino para una residencia permanente y preferida por personas de la tercera edad. Complementario a esto, en el 2009 por International Living⁵, una revista estadounidense, como la mejor ciudad colonial de retiro para los jubilados, por ser una de las mejores preservadas del mundo.

En el destino Cuenca y su área de influencia⁶, el desarrollo del turismo se ha visto limitado por un relativo aislamiento geográfico y la carencia de un aeropuerto internacional lo que ha ocasionado que las operaciones turísticas se hayan centrado en Quito. Cuenca también se ve afectada como destino por un limitado acceso a mercados. Considerando estas limitaciones, la Fundación Municipal Turismo para Cuenca, ha visto necesario crear un marco estratégico

⁴ Las otras ciudades elegidas fueron: Sarajevo (Bosnia y Herzegovina), Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos), Kioto (Japón), Lecce (Italia), Cork (Irlanda), Singapur (), Vancouver (Canada), Estambul (Turquia), Charleston (Estados Unidos)

⁵ El reporte de International Living analiza 25 países que ofrezcan los mayores beneficios y ventajas para los jubilados alrededor del mundo, bajo ocho categorías en las que se incluye: costo de vida, la cultura, asistencia médica, infraestructura, la seguridad y estabilidad, bienes raíces, beneficios especiales para retirados y el clima. El Ecuador fue reconocido en el 2009 y 2010 en primer lugar de su Índice Anual de Retiro o Jubilación, como el país número uno en el mundo para vivir, seguido de Panamá, México, Francia e Italia.

⁶ En este documento se utiliza el término “área de influencia” para describir a las zonas geográficas fuera del cantón Cuenca que son típicamente visitadas por turistas que llegan al destino. Se incluyen en esta zona: el PN Cajas y los valles de Chordeleg, Gualaceo y Yunguilla. El término Cuenca y su área de influencia incluye las 21 parroquias rurales del cantón Cuenca: Baños, Chaucha, Checa, Chiquintad, Cumbe, El Valle, Llacao, Molleturo, Nulti, Octavio Cordero Palacios, Paccha, Quingeo, Ricaurte, San Joaquín, Santa Ana, Sayausí, Sidcay, Sinincay, Tarqui, Turi y Victoria del Portete.

que establezca las bases y lineamientos para conducir la gestión de objetivos para el desarrollo del turismo en el destino Cuenca. El presente *Plan estratégico de turismo para el destino Cuenca y sus alrededores*, dará los lineamientos para el establecimiento de un marco de desarrollo y estrategias que se esperan mejorará el turismo en este destino.

A pesar de estas limitaciones la ciudad de Cuenca ha logrado desarrollar una actividad turística importante, siendo un importante destino en el Ecuador.

Objetivos del estudio

El objetivo general de esta consultoría es el elaborar un plan de desarrollo de turismo, basado en estrategias de competitividad para el destino Cuenca y sus alrededores, plan que está formulado a partir de los resultados de un análisis de cadena de valor del destino.

Los objetivos específicos son:

1. Definir los factores para la competitividad del destino Cuenca y sus alrededores, a través de la aplicación de un análisis de cadena de valor del turismo en el destino. Objetivo desarrollado en este documento (ver Cadena de valor de turismo del destino Cuenca y sus alrededores en la página 36).
2. Levantar una línea base de la oferta turística del destino Cuenca, basada en el diagnóstico de la cadena de valor del destino. Esta línea base no incluirá resultados individuales de la oferta sino que se tratarán los resultados como una función económica de la cadena. (ver Producto 1: Establecimiento de una línea base de la oferta turística del destino Cuenca en la página 36).
3. Establecer una línea base de la demanda real y potencial, que defina el perfil de los visitantes al destino, motivaciones de viaje, canales de compra y niveles de gasto. Establecido en un documento anexo al presente (Documento anexo al presente: Análisis de la demanda actual y potencial. Los resultados más relevantes se establecen en este documento en la sección Resultados más importantes del análisis de la demanda en la página 25)
4. Definir un sistema que, a partir de la línea base de la demanda real, permita generar un sistema constante de monitoreo de las características de la demanda que visita el destino. (Establecido en un documento anexo al presente, conteniendo una herramienta en MS Excel y un manual instructivo).
5. Recopilar información acerca de los instrumentos de planificación vigentes que poseen relación con el destino Cuenca, estableciendo la injerencia de dichos instrumentos en la gestión del destino. (Establecido en el producto 3: Consulta de los instrumentos vigentes de planificación nacional y sectorial, complementario a este documento).
6. Identificar el modelo actual de gestión turística del destino, a través de la aplicación de entrevistas a actores clave del sector turístico. (Establecido la sección Producto 4: Análisis y recomendaciones al modelo actual de gestión turística de la FMTPC en base a las necesidades de ejecución del Plan de Desarrollo Turístico en la página 83).

7. Establecer un plan de desarrollo, basado en una estrategia de competitividad para el destino, a partir de un análisis de cadena de valor. (Establecido al final del presente documento)
8. Identificación de las prioridades de inversión (en términos descriptivos y no financieros) en el destino Cuenca, basado en las recomendaciones de las estrategias de competitividad. (Establecido en cada una de las actividades del plan mostrado en la sección final de este documento)
9. Generar recomendaciones para un plan de mercadeo para el destino Cuenca y sus alrededores, basado en los resultados del análisis de demanda. (Establecido al final del presente documento).

Alcance del análisis

Alcance geográfico

Para este trabajo se ha definido geográficamente al destino⁷ Cuenca y su área de influencia como el área comprendida por el cantón Cuenca, incluyendo las 21 parroquias rurales que lo conforman: Baños, Chaucha, Checa, Chiquintad, Cumbe, El Valle, Llacao, Molleturo, Nulti, Octavio Cordero Palacios, Paccha, Quingeo, Ricaurte, San Joaquín, Santa Ana, Sayausí, Sidcay, Sinincay, Tarquí, Turi y Victoria del Portete. En el área de influencia se incluyeron aquellos atractivos que por su importancia estén vinculados a la actividad turística, como el PN Cajas y el valle de Yunguilla, Gualaceo y Chordeleg. Esto ha sido incluido dentro del estudio (aunque no ha sido parte de los términos de referencia, debido a la conexión de los sitios con el turismo de la ciudad (como se verá más adelante en el análisis de cadena de valor).

Metodología

Análisis de la demanda

El análisis de la demanda es el resultado de las encuestas a turistas potenciales –tanto nacionales como extranjeros- en destinos importantes en Ecuador y encuestas en Cuenca a turistas reales o actuales⁸ –tanto nacionales como extranjeros- para determinar la demanda actual o efectiva. Todas estas encuestas fueron diseñadas para establecer el perfil demográfico, tendencias y preferencias de viaje de los turistas.

El respaldo metodológico del análisis de la demanda incluye la descripción y ficha metodológica mostradas a continuación, los formatos de encuesta aplicados (como anexos al presente y al producto 2 y la base de datos de las encuestas aplicadas en los distintos sitios de muestre. Complementario a esto (y al producto 2) se entrega un manual que especifica el

⁷ Para este documento se ha establecido como “destino” a los considerados destinos turísticos de Ecuador: “Quito”, “Guayaquil”, “Galápagos”, “Cuenca”.

⁸ Para este documento, visitantes actuales –nacionales o extranjeros- incluyen aquellos visitantes que llegaron efectivamente al destino Cuenca, mientras que turistas potenciales –nacionales o extranjeros- incluyen aquellos visitantes que no fueron entrevistados en la ciudad de Cuenca, sino en otros destinos de importancia en el país – Quito, Guayaquil, Otavalo o Galápagos- y que no necesariamente visitaron o visitarían el destino Cuenca

modelo de levantamiento y tabulación de datos estadísticos utilizados para el análisis (ver manual anexo al producto 2).

Las encuestas se llevaron a cabo en los siguientes sitios de muestreo:

1. Quito (sitio de muestreo: parques –Metropolitano y Carolina-, centro histórico, centros comerciales en el norte de la ciudad, terminal terrestre). Turistas nacionales potenciales
2. Guayaquil (sitios de muestreo: Malecón 2000, barrio Las Peñas, centros comerciales, terminal terrestre). Turistas nacionales potenciales
3. Galápagos (sitio de muestreo: Aeropuerto de Baltra). Turistas extranjeros potenciales
4. Otavalo (sitio de muestreo: Plaza de Ponchos). Turistas extranjeros potenciales
5. Cuenca (sitio de muestreo: centro de la ciudad, terminal terrestre, hoteles, PN Cajas). Turistas nacionales y extranjeros actuales

La tabla debajo muestra el número de respondientes en cada caso por sitio de muestreo.

Sitio de muestreo	Número de encuestas	
	Nacionales	Extranjeros
Quito	130	-
Guayaquil	130	-
Galápagos	-	130
Otavalo	-	130
Cuenca	200	200
Total	460	460

Recuadro 1. Tamaño de la muestra por sitio de muestreo.

Para la obtención de la muestra en cada sitio se utilizó un cálculo para poblaciones finitas aplicando la siguiente fórmula (Muñoz, 2005):

Donde:

- n: muestra
- N: población
- E: error muestral
- x: factor que incluye el nivel de confianza y la distribución.

Debido a la inexistencia o variabilidad de datos existentes acerca del número efectivo de visitantes (turistas y excursionistas) a los diferentes sitios de muestreo, en todos los casos se aplicó la fórmula sobre poblaciones finitas superiores a 20.000 individuos (Lang et al 1997).

Para la muestra alcanzada de 130 respondientes los resultados obtenidos tienen un nivel de confianza del 95% y un 7% de error. Para las muestras de 200 respondientes se tiene un 95% de confianza y un 6,86% de error. En total se aplicaron un total de 920 encuestas a visitantes potenciales y actuales. Las encuestas fueron administradas por encuestadores capacitados y llenadas por visitantes durante los meses de **octubre y noviembre de 2010**⁹.

La encuesta fue diseñada para recopilar 2 tipos de información:

1. Perfil de visitantes

Este análisis generó información demográfica del turista actual y potencial, en los destinos donde fueron encuestados y sus percepciones sobre el destino Cuenca. El perfil demográfico incluyó información sobre el origen por nacionalidad, edad y educación -que permitió entender algunos comportamientos y preferencias del viajero-.

También se analizó la forma de viaje, identificando si los visitantes son FITs (Free and Independent Travelers o Viajeros Libres e Independientes) o si viajan como grupos organizados y se incluyó información sobre el nivel de gasto diario de los visitantes (presupuesto por persona por día –ppd-).

2. Motivaciones y patrones de compra

Esta información ha sido utilizada para la elaboración de las recomendaciones de mercadeo del destino. La motivación representa otra manera de segmentar la demanda turística. En términos generales los turistas pueden ser clasificados de acuerdo a sus intereses y motivaciones -pudiendo ser generalistas (sin motivaciones específicas para visitar un destino turístico) y especialistas (motivados por alguna actividad o afición específica)-.

Los patrones de compra incluyeron información sobre como los turistas eligen un destino de viaje (Ej. recomendaciones, guías de viajero, página web). Dentro de esta sección también se incluyó la definición del presupuesto diario y duración del viaje.

Convenciones del análisis

Las siguientes convenciones han sido utilizadas para los resultados del análisis. Todas las medidas financieras están representadas en dólares de los Estados Unidos de América (US\$). Todos los porcentajes son “porcentajes válidos”. Por ejemplo, en el caso que 10 encuestas hayan sido llenadas, 4 de ellas por hombres, 4 por mujeres y 2 sin identificación de género, el porcentaje mostrado como “respondientes masculinos” será de 50%, que refleja el porcentaje de todas las respuestas válidas (4 respuestas de 8 existentes).

⁹ La intención de cubrir las encuestas en octubre y noviembre fue la de analizar comportamientos distintos de la demanda, incluyendo aquellos propios de feriados (feriado largo en noviembre de 2010, 5 días para visitantes nacionales).

El “promedio” se refiere a la media aritmética. Para algunas variables los valores extremadamente altos (o bajos) tienen un alto efecto en la media aritmética, en dichos casos - como el gasto de visitantes por ejemplo- también se ha calculado la mediana. La mediana es la mitad o valor “típico” que determina la mitad entre los valores más altos y los valores más bajos. Por ejemplo, si el gasto de cinco visitantes es de US\$ 10, 15, 20, 25 y 50 por persona por día, el promedio o media aritmética sería de US\$ 24 mientras que la mediana sería de US\$ 20.

Entrevistas a operadores

Para complementar el análisis de demanda, se aplicaron entrevistas a 10 operadores¹⁰ receptivos en la ciudad de Quito para obtener la siguiente información:

1. Tipos de mercados manejados (en términos de perfil de visitantes) identificando sus intereses y tendencias, perfil general de visitantes, origen, edad, nivel de gasto.
2. Motivaciones e intereses de los turistas que visitan el destino Cuenca.
3. Elementos críticos para los tour operadores para incluir el destino Cuenca dentro de su oferta, identificando las oportunidades y limitaciones del destino (parte del análisis de cadena de valor).
4. Elementos que necesitan mejorarse en el destino Cuenca para hacerlo más competitivo (parte del análisis de cadena de valor).

¹⁰ La selección de operadores entrevistados se dio por los siguientes factores: 1. Operadores que visiten o tengan el interés de visitar Cuenca, 2. Operadores que tengan un volumen de ventas superior a 1.000 visitantes anuales, Operadores que manejen segmentos de mercado con niveles de presupuesto diario mayores a US\$ 50 ppd.

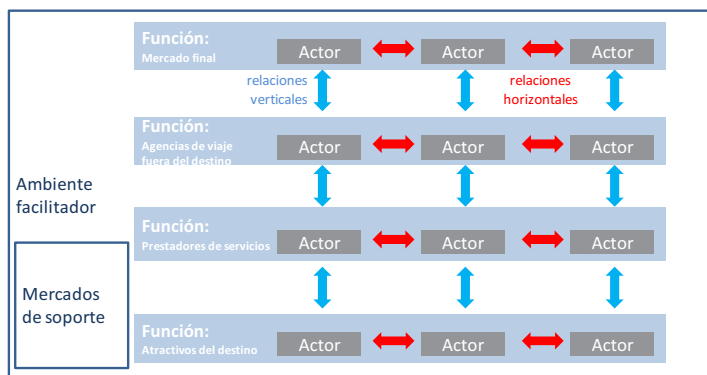
Análisis de la cadena de valor del turismo

Un análisis de cadena de valor turismo es un estudio de una cadena de provisión de servicios compuesta de varios actores que identifica la forma en la cual los atractivos son ofrecidos a los turistas. La cadena de valor del destino Cuenca y alrededores incluye distintas áreas geográficas (Cuenca, su área de influencia –incluyendo el PN Cajas, el valle de Yunguilla, Gualaceo y Chordeleg– y destinos ancla como Quito, Galápagos y Guayaquil).

Una cadena de valor, conforme crece, demanda de servicios de apoyo (**mercado de soporte**), que incluyen servicios transversales como servicios financieros y tecnologías de soporte.

Recuadro 2. ¿Cómo se representa gráficamente una cadena de valor?

El esquema debajo muestra como se relacionan los componentes de una cadena de valor al ser mostradas en un mapa. Se representan el gráfico las funciones, actores, relaciones verticales y horizontales y como intervienen en el ambiente facilitador y los mercados de soporte.



La cadena de valor opera dentro del marco de un **ambiente facilitador** que puede ser global, nacional o local. Este ambiente facilitador incluye actores, leyes, regulaciones y los actores que lo regulan. También se incluyen a gremios y asociaciones. El ambiente facilitador brinda facilidades o genera limitaciones e incluye regulaciones del sector público, inversión en el destino, la seguridad y la infraestructura pública. Es importante indicar que cuando los actores en el ambiente

facilitador asumen roles que corresponden a la empresa privada o roles de actores dentro de la cadena se crean distorsiones en la misma.

La cadena de valor está compuesta por diferentes **funciones**: áreas geográficas o económicas dentro de las cuales los actores cumplen roles similares y se relacionan entre sí a través de vínculos horizontales. La cooperación entre actores dentro de una función (compartiendo beneficios o información) ha sido la clave para mejorar la competitividad en varias industrias en distintos países del mundo.

En una cadena de valor es importante la presencia de **firmas anclas**, es decir empresas o actores con un mercado sólido y fuertes vínculos a través de los cuales la posición competitiva de toda la cadena puede ser transformada. En el caso del turismo es importante además la articulación con **destinos ancla**, es decir destinos cercanos o relacionados con el destino del análisis, con mercados sólidos y fuertes vínculos con la demanda final.

A diferencia de una cadena de valor de bienes, la cadena de valor de turismo (de servicios) muestra como los turistas (**mercado final**) se “mueven” hasta el destino (en este caso Cuenca y su área de influencia), ya sea directamente o a través de una serie de actores intermedios (Ej. mayoristas y tour operadores; transportistas, proveedores de servicios de alojamiento, guías, etc.), lo cual genera **vínculos verticales** (entre actores que se encuentran

en funciones diferentes en la cadena de valor). Para que una cadena pueda crecer es **necesario desarrollar o apoyar el desarrollo los vínculos verticales antes de que los vínculos horizontales puedan establecerse**. Sin la capacidad de generar visitación los operadores y proveedores de servicios son incapaces de generar suficientes beneficios para invertir en sus productos (como mejoras en la planta turística, capacitación, etc.) y menos aún para compartir beneficios y oportunidades, bajo una visión compartida.

Para esta cadena de valor se han identificado las siguientes funciones:

1. Mercado final (los turistas, tanto los que se encuentran en Ecuador como los potenciales viajeros en los países emisores).
2. Operadores, mayoristas y agentes de viajes en el extranjero
3. Aerolíneas internacionales
4. Agencias de viajes y operadores en Quito y Guayaquil
5. Aerolíneas nacionales y transporte terrestre
6. Agencias de viaje y tour operadores en Cuenca
7. Hoteles, hosterías, restaurantes en Cuenca y su área de influencia
8. Prestadores de servicios en Cuenca y su área de influencia (incluyendo escuelas de español)
9. Atractivos turísticos en Cuenca y su área de influencia

La cadena de valor ilustra diferentes canales, los cuales representan como los consumidores finales (y los diferentes segmentos de mercado) acceden a los destinos y sus atractivos en función de su capacidad de expendio y fragmentación (a más fragmentación, menos competitivo es el canal).

La metodología marco utilizada en este documento (Fries et al 2006) genera como insumos para un plan de desarrollo 2 elementos: **oportunidades y limitaciones**¹¹, a partir de los cuales se toman decisiones para fortalecer el destino en base a una hoja de ruta.

Para establecer la cadena, la metodología del análisis de cadena de valor se basa en:

1. Entrevistas semi-estructuradas a los distintos actores de la cadena
2. Talleres de validación y construcción del plan

Para este plan, se aplicaron 65 entrevistas entre noviembre de 2010 y febrero de 2011.

¹¹ Nótese que estos elementos NO hacen referencia a los elementos de un análisis FODA, sino que están basados en una metodología distinta (Fries et al. 2006)

Introducción

Turismo en Ecuador

Visitación y gasto turístico en Ecuador

En el 2010, el Ecuador alcanzó 1.046.968 arribos internacionales en comparación con los 970.086 registrados en el 2009. El decrecimiento en el número de llegadas en relación al 2008 fue del 3,5% y probablemente el decrecimiento estuvo relacionado a la recesión económica mundial, ya que este decrecimiento puede verse en otros países de Latinoamérica. Los principales mercados emisores para Ecuador, en el 2008, fueron los países de América, entre ellos Estados Unidos con una participación del 26,42%, Perú 23% y Colombia 24%. Es importante sin embargo tener en cuenta que las cifras corresponden a llegadas internacionales registradas en la Dirección Nacional de Migración y no necesariamente significan turistas. Es así que un 17% de los viajeros de Estados Unidos y España incluyen ecuatorianos o descendientes de ecuatorianos con pasaportes españoles o americanos y que se incluyen dentro de los VRF's (visiting relatives and friends), mientras que los visitantes de Colombia y Perú contiene un porcentaje importante (23%) que llegan con intenciones laborales (Consejo Provincial de la Provincia del Guayas y Cámara Provincial de Turismo del Guayas, 2008) El continente europeo mantuvo una cuota relativamente baja, pues la participación porcentual de visitantes procedentes de España y Holanda, fue de 5,99%, y 2.7% respectivamente (MINTUR, 2010). Una de las causas de la baja proporción de arribos europeos puede ser una consecuencia de las limitadas frecuencias de vuelos transcontinentales directos hacia el país, teniendo que utilizar otros países (principalmente EUA, Panamá, Colombia y Perú) como escala intermedia para llegar hasta Ecuador (Comisión Europea, 2010).

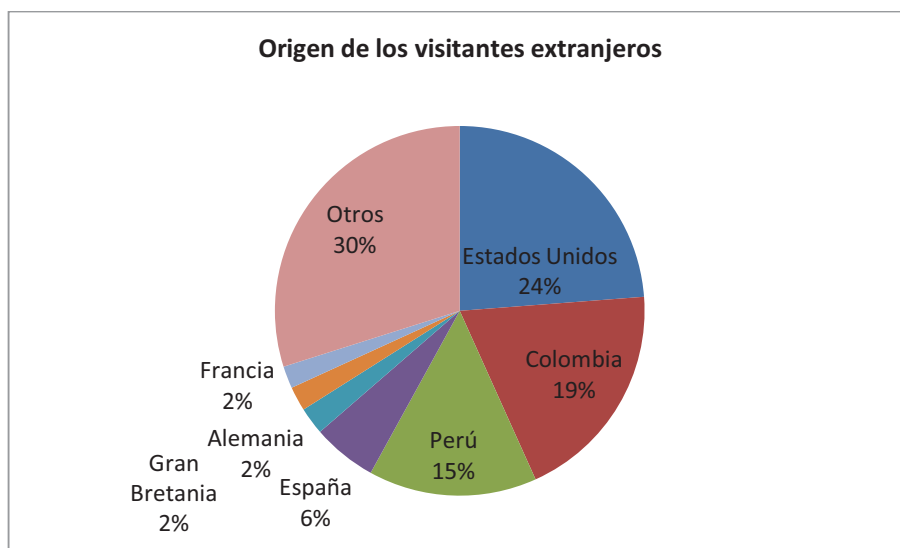


Gráfico 1. Origen de los arribos internacionales al Ecuador en porcentaje. Fuente: Dirección Nacional de Migración –MINTUR, 2010

El turismo en Ecuador se revela como un subsector económico importante, y según estimaciones de OMT al 2008 el turismo generó US\$ 742¹² millones (equivalente al 1,53 % del PIB nacional) (OMT, 2010) y empleó de forma directa a 96.000 personas (WEF, 2009). El sector turístico ecuatoriano requiere de una alta de inversión para mejorar la infraestructura y la imagen internacional -a veces estereotipada y otras veces desconocida en muchos países- con Galápagos como el único referente turístico internacional en la mayoría de los casos (ICEX; 2007).

Se debe reconocer la influencia del entorno internacional en los resultados obtenidos en número de arribos al Ecuador. En general a nivel mundial, según los resultados del Barómetro del Turismo Mundial de la OMT el 2009 registró un decrecimiento del 4% (en el 2008 se registraron 1.005.297 arribos internacionales) en número de arribos internacionales, debido a factores que incluyeron la crisis económica mundial (que afectó las economías de los principales países emisores para el Ecuador incluyendo a Estados Unidos, Alemania y Francia), junto con el aumento del desempleo y la pandemia de gripe A (H1N1) (OMT, 2010). Tras catorce meses de tendencia negativa, los últimos 4 meses del 2009 registraron resultados de crecimiento del 2% a nivel global y según estimaciones de la OMT este panorama positivo se mantendrá durante el 2010, pues se espera que el crecimiento mundial del turismo alcance entre el 2 al 4%.

Los arribos internacionales en Ecuador al 2008 sólo superan a los registrados en Venezuela (con 744.000 arribos internacionales), Bolivia (con 594.000 arribos internacionales) y Paraguay y Guyana con 428.000 y 133.000 arribos internacionales respectivamente. Durante el 2008 Ecuador recibió 1'005.000 arribos internacionales, mientras que durante el mismo año Colombia, Perú y Costa Rica principales países con destinos similares a Ecuador recibieron 1'223.000, 2'058.000 y 2'089.000 respectivamente (OMT, 2010)

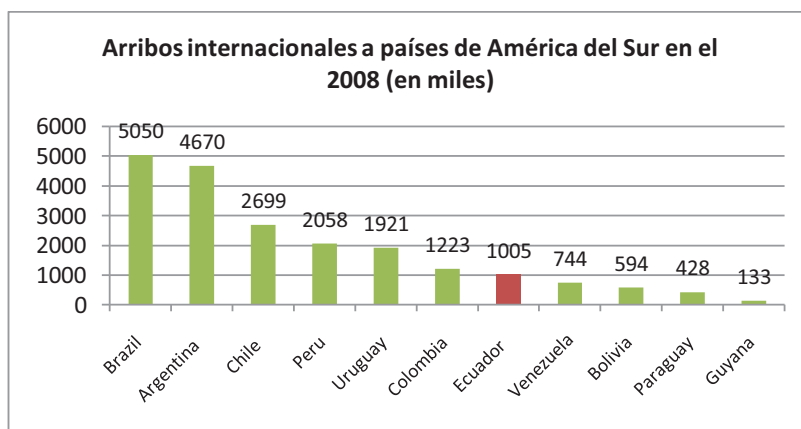


Gráfico 2. Arribos internacionales a países de América del Sur durante el 2008 (en miles).
Fuente: OMT; 2010

Según datos de la OMT los ingresos generados por turismo en el 2008 en el Ecuador fueron en el orden de 742 millones de dólares -muy por debajo de la media registrada para América del Sur de 1.603 millones de dólares-.

¹² Según el MINTUR en el 2008 el Ecuador generó US\$ 745,2 millones por concepto de turismo

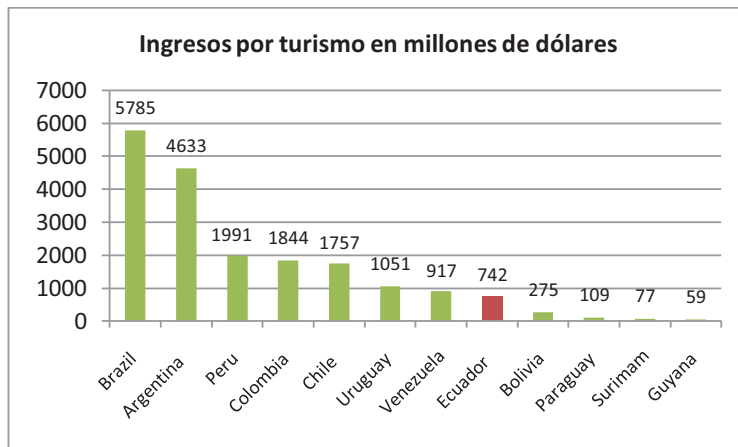


Gráfico 3. Ingresos por turismo en países de América del Sur en el año 2008, en millones de dólares. Fuente: OMT, 2010.

A nivel interno, el turismo doméstico ha demostrado ser un importante contribuyente para la economía del Ecuador. En el 2003 el turismo doméstico contribuyó aproximadamente con US\$ 142 millones en ingresos por este concepto. **Datos actualizados son inexistentes debido a que el sistema de Cuenta Satélite fue suspendido en el Ecuador en el 2003**¹³. Al 2008 se estima que el turismo doméstico en el Ecuador, movilizó 4 millones de visitantes, de los cuales el **43% se desplazó a destinos turísticos de los Andes** (incluyendo Cuenca), el 34 % a la Costa, el 19 % a la Amazonía y el 4% a las Islas Galápagos (MINTUR, 2008).

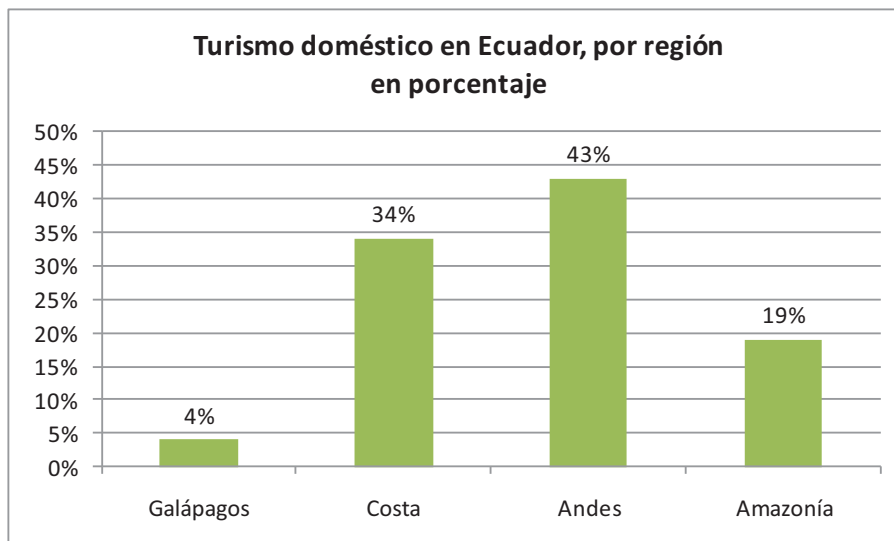


Gráfico 4. Porcentaje de visitantes movilizados por turismo doméstico en Ecuador, por región, en porcentaje

¹³ A partir junio del 2011 estarán listos los indicadores preliminares de la Cuenta Satélite de Turismo, instrumento estadístico económico que cuantifica la importancia del turismo en la economía nacional.

Motivaciones de viaje de los visitantes a Ecuador

Una encuesta realizada por la Corporación Metropolitana de Turismo (CMT) y la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR) en el 2008 a visitantes extranjeros que arribaron a Quito durante dicho año, muestra que de un total de 471.499 respondientes (número de formularios de entrada al país llenados para dicho estudio), el 76% (360.386) lo hicieron por turismo recreativo, el 19% (88.406) se registraron en la categoría “otros” que incluyen visitas a familiares y amigos –VRF’s-. Un número menor de turistas llegó por negocios (11.544) equivalente al 3%, 10.098 por eventos y 1.065 por estudios. (CAPTUR, 2009)

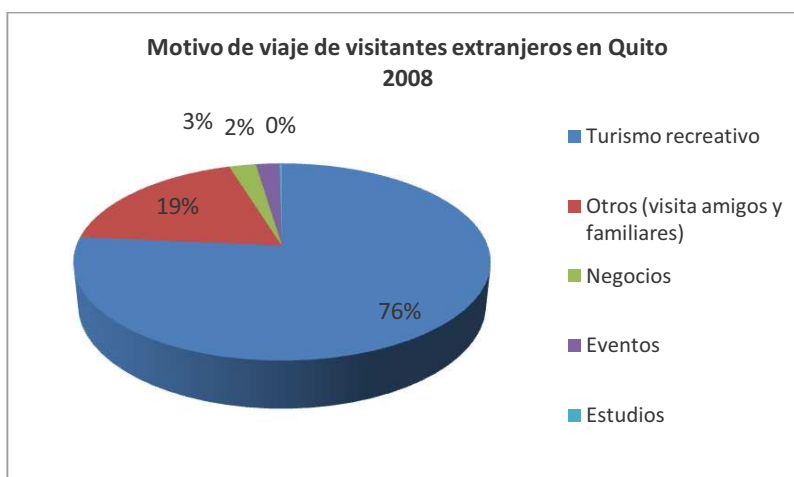


Gráfico 5. Motivo de viaje de visitantes extranjeros en Quito, 2008. Fuente: CAPTUR, 2009.

Puntualmente para los visitantes extranjeros que llegan al país, un estudio realizado por Green Consulting en el 2009 en distintos sitios en Ecuador continental y las Islas Galápagos¹⁴, reflejó que la mayor motivación para visitar el país es la naturaleza y vida silvestre, seguida por las culturas locales, fotografía y deportes de bajo riesgo. Nótese que el aprender idiomas ocupa el quinto puesto en la clasificatoria.

¹⁴ Cifras obtenidas por Green Consulting en una encuesta a nivel país (Ecuador continental y Galápagos) incluyendo 5 sitios de muestreo en continente (Otavalo, Quito, Guayaquil, Baños) y las Islas Galápagos

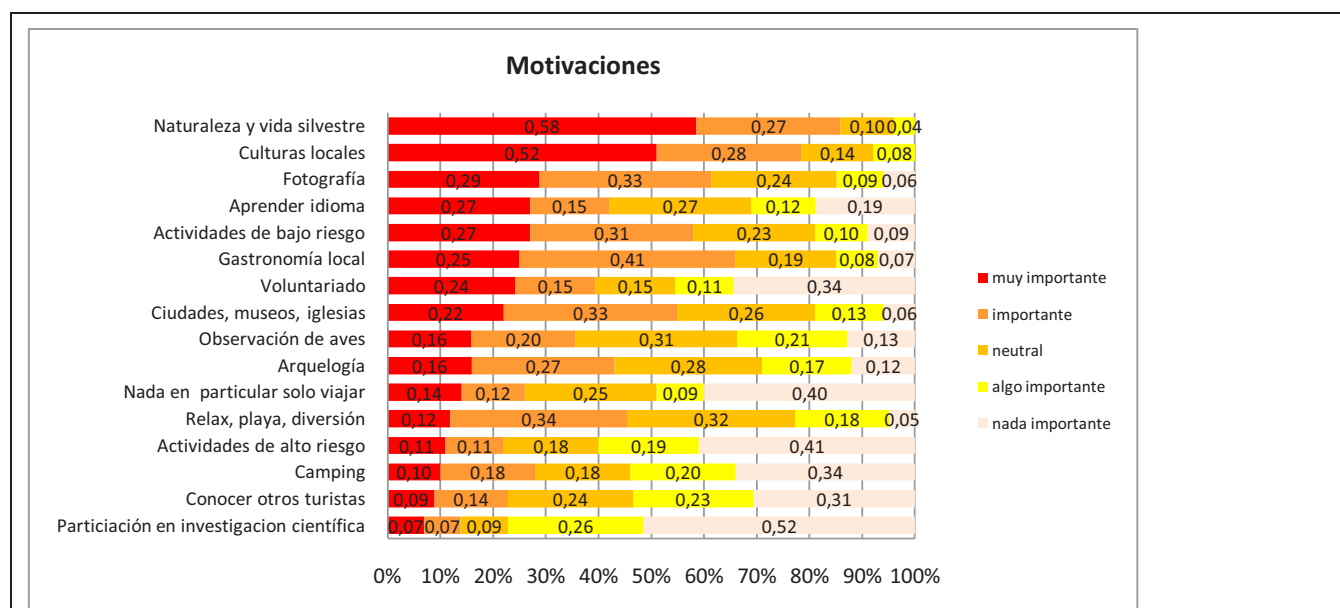


Gráfico 6. Motivaciones de viaje, visitantes extranjeros de una muestra tomada en Galápagos y el Ecuador continental (n=433)

Turismo en Áreas Protegidas

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador (SNAP), actualmente Patrimonio Nacional de Áreas Protegidas (PANE) fue creado en 1976 (y cambiado a PANE en el 2009) con el propósito de conservar la biodiversidad y el acervo histórico cultural, además de los vestigios, yacimientos y asentamientos arqueológicos del país (GEF, INEFAN, 1998).

Al 2010 el PANE está constituido por 44 áreas naturales que cubren el 19% de la superficie del país e incluye la mayor parte de ecosistemas con 40 formaciones vegetales -de las 46 existentes en Ecuador en cuatro regiones geográficas del país —áreas continentales y marinas- (MAE, 2010; MAE 2005).

Actualmente el turismo en el PANE es la principal fuente de ingresos para el sistema. Al 2009, las áreas continentales del Patrimonio de Áreas Naturales del Estado (PANE) recibieron un total de 367.073 turistas en el año 2008, de los cuales 124.247 fueron extranjeros (33,85%) y 242.826 nacionales (66,15%). Los turistas extranjeros representan el 12,36% del total de visitantes que ingresaron al país en ese año -1.005.297 arribos internacionales al 2008 (MINTUR, 2009)- (Dirección Nacional de Áreas Protegidas y Vida Silvestre, 2009). Lamentablemente, el turismo en áreas protegidas es una actividad que si bien ha generado beneficios para la conservación, la empresa privada y las comunidades locales, también se ha convertido en una amenaza a la conservación de los mismos sitios generadores de estos beneficios y para las comunidades locales (Rodríguez et al. 2007). Complementario a esto, la falta de reinversión en las áreas protegidas, productoras de los ingresos al sistema, es mínima, poniendo en riesgo los recursos naturales dentro del PANE¹⁵.

¹⁵ Dentro de esto, el PN Cajas es una excepción debido al manejo a través de ETAPA.

Nótese por otro lado que dentro de las áreas continentales del PANE, apenas 8 áreas (RE Cotacachi Cayapas, PN Cotopaxi, PN Machalilla, PN Cajas, RPF Chimborazo, RVS Paschoa, RE Cayambe Coca, ANR Boliche) **representaron el 89,95% de la visitación nacional y el 91,44% de la visitación extranjera a áreas protegidas continentales del PANE en el 2009** (MAE, 2009).

Galápagos es el destino del Ecuador que mayor cantidad de visitantes recibe anualmente. En

el 2010, el Parque Nacional Galápagos registró la entrada de 173.296 turistas a las islas, con un crecimiento promedio anual del 10,8% (Parque Nacional Galápagos, 2007). El turismo en el Archipiélago durante el 2005 contribuyó con US\$ 62.9 millones al ingreso total de Galápagos y aportó más de US\$ 113.9 millones de ingresos para el resto del Ecuador (Taylor y Steward, 2006).

Para el destino Cuenca, el área protegida con mayor relación (por su cercanía geográfica, es el Parque Nacional Cajas). El parque actualmente esta manejado bajo una figura de administración mixta, donde la empresa ETAPA (Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento) se encarga de su administración. El parque al 2009 recibió 35.017 visitantes (24.002 nacionales y 11.015 extranjeros), estimándose un ingreso de alrededor de US\$ 151.496,76, generado por esta área protegida (ETAPA, 2010, MAE, 2011). Otra área de importancia es el área de vegetación protectora Aguarongo, ubicada en la cuenca del río Paute, en los cantones de Gualaceo y Sígsig. Esta área posee un manejo privado y actualmente, después del Cajas es el segundo sitio natural con mayor visitación en el área de influencia de Cuenca.

Recuadro 2. El reporte del Word Economic Forum sobre competitividad de viajes y turismo

El reporte de competitividad de viajes y turismo, elaborado por el Word Economic Forum, pretende identificar la importancia del sector de viajes y turismo en la prosperidad nacional, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza.

El reporte es un estudio comparativo entre 133 países para establecer factores que inciden en la competitividad del sector turístico.

El reporte utiliza como indicador comparativo el **Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI)** por sus siglas en inglés). Este indicador mide los factores y políticas que favorecen o limitan el desarrollo del sector de viajes y turismo en distintos países.

El índice otorga una calificación sobre 7 puntos y compara la competitividad en base a tres categorías: (1) el marco regulatorio; (2) el ambiente de negocios e infraestructura y (3) los recursos humanos, culturales y naturales del sector.

La **primera categoría** evalúa los elementos que están relacionados con la policía y generalmente bajo la responsabilidad del gobierno (políticas, normas y regulaciones, la sostenibilidad ambiental, seguridad, salud e higiene, y la priorización de viajes y turismo); la **segunda categoría** incluye elementos del entorno empresarial y la infraestructura de cada economía (infraestructura de transporte aéreo, la infraestructura de transporte terrestre, implantación de las tecnologías de la información, y la competitividad de los precios), y la **tercera** incluye parámetros para evaluar las dotaciones de recursos para elementos humanos y culturales de cada país (recursos humanos, y recursos culturales y culturales).

Fuente: WEF, 2009

Competitividad país

Según el **Travel and Tourism Competitiveness Report** -Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo- (WEF, 2009), el Ecuador bajó su calificación en términos de competitividad y cayó diez posiciones, bajando del puesto 86 en el 2008 al puesto 96 en el 2009 (de entre un total de 133 países) en el ranking de competitividad entre los países en el

sector de viajes y turismo. En general Ecuador posee una baja capacidad competitiva, siendo los factores más notorios las deficiencias del país en su **marco regulatorio** (que mide el grado en que el ambiente político es propicio para el desarrollo del sector de viajes y turismo a través de indicadores como la apertura a la inversión extranjera, la protección de los derechos de propiedad, el tiempo y costo necesarios para la creación de una empresa, los requisitos de visado para los visitantes a entrar en el país, y la apertura de los acuerdos bilaterales de servicios aéreos entre el gobierno y otros países), en el **ambiente de negocios, infraestructura orientada al turismo** (que toma en cuenta la infraestructura de alojamiento -el número de habitaciones de hotel- y la presencia de empresas de alquiler de autos, así como una medida de la infraestructura financiera para los turistas -la disponibilidad de los cajeros automáticos -) y **recursos culturales** (medido por el número de sitios declarados por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad), la capacidad de los estadios deportivos, y el número de ferias y exposiciones internacionales en el país).

Durante los últimos 10 años Ecuador se ha vuelto menos competitivo en la participación de mercado y de gasto turístico de visitantes extranjeros en relación a la mayoría de países Latinoamericanos y del Caribe.

El Ecuador ocupa el puesto 18 entre los 24 países de Latinoamérica y el Caribe, y en el puesto 96 del ranking mundial. Se encuentra por debajo de Colombia y Perú que ocupan los lugares 72 y 74 respectivamente a nivel mundial (13 y 14 a nivel regional), mientras que Costa Rica se ubica como uno de los mejores de la región en el puesto 42 del ranking mundial y 2do a nivel de Latinoamérica y el Caribe.

A nivel de región (**Latinoamérica y el Caribe**) Ecuador ha despuntado en la competitividad de precios en el sector de viajes y turismo, justificada por el bajo costo del combustible en relación a otros países de la región. Sin embargo, y a pesar de esta ventaja, el Ecuador sigue por debajo de la puntuación promedio de la región (WEF, 2009).

Por otro lado los factores limitantes para la competitividad Ecuador en la actividad turística, -según el mismo reporte- incluyen la seguridad -Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido han emitido comunicados advirtiendo el peligro de viajar a destinos de la Amazonía ecuatoriana y parte de la sierra norte debido a la alta tasa de crimen organizado, tráfico de drogas y armas e incursión de organizaciones subversivas- (Foreign Affairs and International Trade Canada 2010; US Department of State, 2010, UK Foreign and Commonwealth Office, Travel and living abroad, 2010); la salud e higiene; priorización del turismo (que incluye priorización y gasto gubernamental en el desarrollo y promoción del turismo), infraestructura turística (incluyendo capacidad hotelera, servicio de cajeros y pagos con tarjetas de crédito) infraestructura de comunicación e información (acceso a Internet, telefonía convencional y celular) y aptitud por viajes y turismo (apertura al turismo, actitud de la población respecto al turista, recomendaciones de viaje).

La tabla a continuación muestra los puntajes obtenidos en cada uno de los pilares del Índice de Competitividad de Ecuador en relación a Latinoamérica y el Caribe. Además se han incluido los resultados para dos de los principales países competidores de Ecuador: Perú y Costa Rica. Los resultados con mayor diferencia entre Ecuador y sus competidores han sido resaltados en **negrita**. Los resultados se muestran en una escala del 1 al 5, siendo 5 el puntaje más alto.

Pilar	Latinoamérica y el Caribe	Ecuador	Perú	Costa Rica
Marco regulatorio	4,3	↓3,3	4,5	↑4,7
Sostenibilidad ambiental	4,4	↓4,2	4,3	↑5,1
Seguridad	4,6	4,5	↓4,3	↑5,1
Salud e higiene	4,2	4,4	↓3,6	↑4,6
Priorización de viajes y turismo	4,3	↓3,7	4,6	↑5,2
Infraestructura transporte aéreo	3,1	2,7	↓2,6	↑3,9
Infraestructura transporte terrestre	3,1	2,4	↓2,2	2,7
Infraestructura para turismo	2,9	↓2,1	2,5	↑4,5
Infraestructura de comunicación e información	2,8	↓2,4	2,5	↑3
Competitividad de precios en viajes y turismo	4,9	↑5	4,9	↓4,8
Recursos humanos	5,0	↓4,6	5	↑5,6
Aptitud por viajes y turismo	4,7	↓4,2	4,6	↑5,4
Recursos Naturales	4,0	4,7	5,2	↑5,4
Recursos Culturales	2,2	2,2	↑2,9	↓1,8

Tabla 1. Puntajes obtenidos por pilar del al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de Latinoamérica y el Caribe, Ecuador, Perú y Costa Rica. Los valores menores y mayores al promedio de Latinoamérica y el Caribe en negrita y con el símbolo correspondiente. Fuente: WEF, 2009

Respecto al Perú, Ecuador mantiene una calificación inferior en todos los indicadores evaluados, salvo en salud e higiene. Comparado con Costa Rica las mayores brechas del país es la infraestructura para el turismo, afinidad por el turismo ¹⁶ y recursos humanos. **La mayor deficiencia entre el Ecuador respecto con sus principales competidores y en relación a Latinoamérica y el Caribe en general es un marco regulatorio del país poco favorable para la competitividad.** Como se verá en secciones posteriores de este documento, el marco regulatorio y el ambiente facilitador¹⁷ del Ecuador son elementos críticos para la competitividad de los destinos dentro del país y para el país en sí mismo.

¹⁶ La afinidad por turismo hace referencia al grado en que el país y la sociedad están abiertos para los visitantes extranjeros y el turismo. Este indicador mide la actitud de la población nacional hacia los viajeros extranjeros, el grado en que los empresarios están dispuestos a recomendar los viajes de ocio en sus, y la apertura del turismo (gastos de turismo e ingresos como porcentaje del PIB), que proporciona un sentido de la importancia del turismo en relación al tamaño general del país.

¹⁷ El ambiente facilitador se ha definido en este documento como el conjunto de instituciones, organismos, leyes y disposiciones que regulan la actividad turística o las actividades relacionadas a la misma, así como también la infraestructura de apoyo a la actividad. Forman parte del ambiente facilitador actores gubernamentales (ministerios, municipios, prefecturas), leyes, reglamentos, infraestructura de apoyo (carreteras, aeropuertos),

Debajo se presentan los gráficos que comparan el índice de competitividad para Ecuador, con Latinoamérica, Costa Rica y Perú.

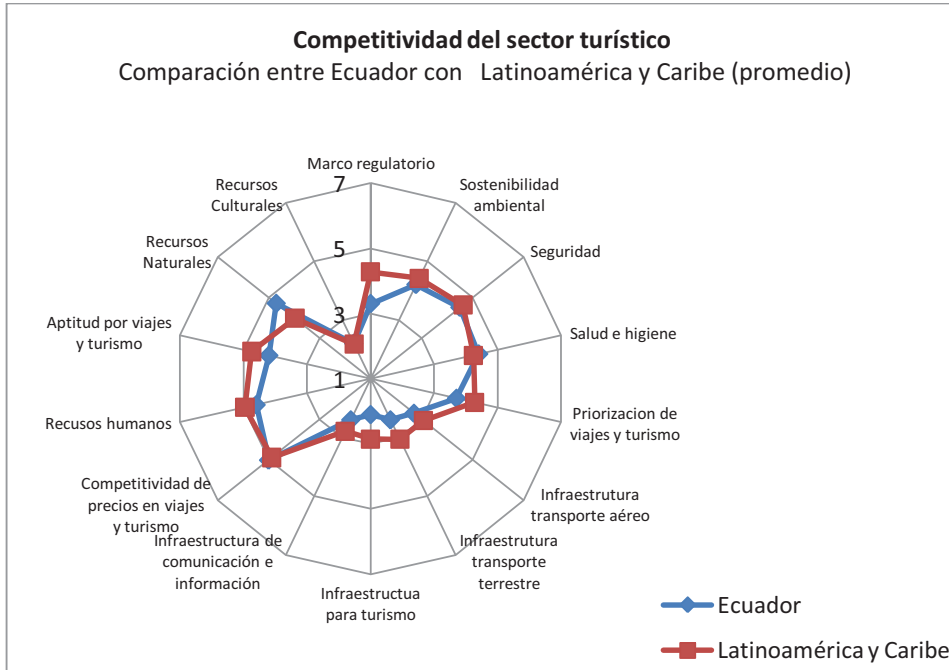


Gráfico 7. Competitividad del sector turístico comparación entre Ecuador con el promedio de Latinoamérica y Caribe. Fuente: WEF, 2009

telecomunicaciones, y otras condiciones que favorezcan o limiten el desarrollo del turismo desde el punto de vista gubernamental.

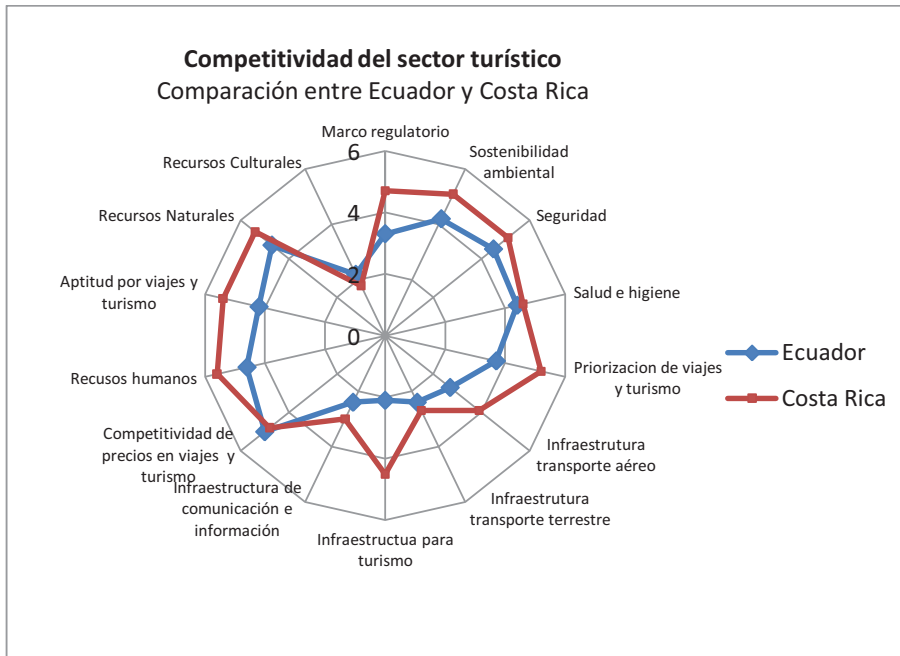


Gráfico 8. Competitividad del sector turístico comparación entre Ecuador y Costa Rica. Fuente: WEF, 2009

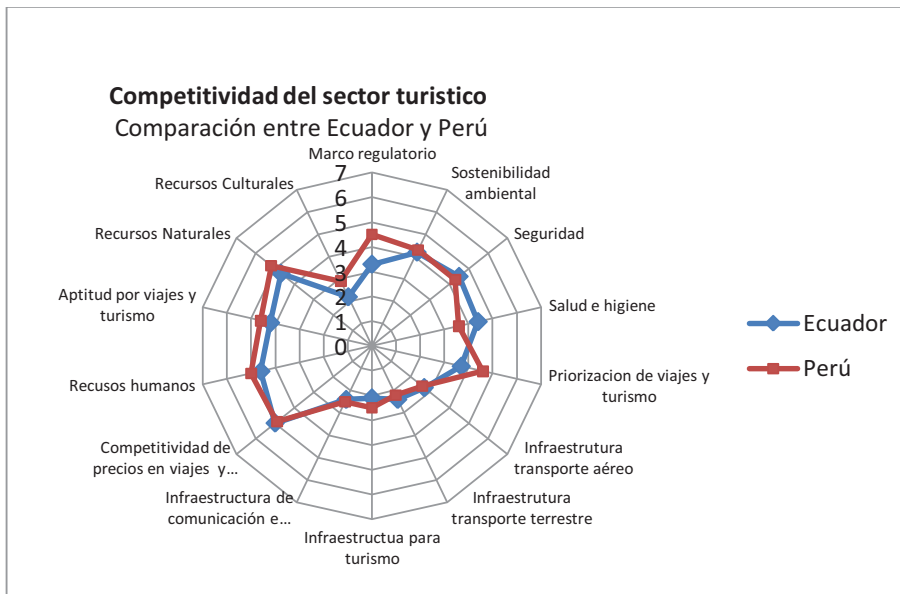


Gráfico 9. Competitividad del sector turístico comparación entre Ecuador y Perú. Fuente: WEF, 2009

Resultados

Cuenca y su área de influencia

Para este estudio se ha definido geográficamente al **destino Cuenca y su área de influencia** como el área comprendida por el cantón Cuenca, incluyendo las 15 parroquias urbanas¹⁸ y las 21 parroquias que lo conforman: Baños, Chaucha, Checa, Chiquintad, Cumbe, El Valle, Llacao, Molleturo, Nulti, Octavio Cordero Palacios, Paccha, Quingeo, Ricaurte, San Joaquín, Santa Ana, Sayausí, Sidcay, Sinincay, Tarqui, Turi y Victoria del Portete (Alcaldía de Cuenca, 2010). También se han incluido en este documento a aquellos atractivos de importancia para el destino, como el PN Cajas y el valle de Yunguilla, Gualaceo y Chordeleg, debido a su importancia para el turismo de la ciudad (estos sitios son visitados frecuentemente por los visitantes que llegan hasta Cuenca¹⁹).

Cuenca es la capital de la provincia del Azuay, es la tercera ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil y Quito con 417.632 habitantes, de los cuales 331.028 (79%) viven en el área urbana o cabecera cantonal y 86.604 (21%) viven en el sector rural. (Alcaldía de Cuenca, 2010). Está ubicada en el valle interandino de la Sierra sur ecuatoriana, a 441 km al sur de Quito. Se encuentra situada a una altitud de 2.535 msnm, tiene un clima templado con una temperatura promedio anual de 17°C. Según la reforma al Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca, su área se divide en una zona urbana –de 6.771 Has.-, un área de influencia inmediata –de 12.013 Has.- y un área rural –de 312.880 Has. (Alcaldía de Cuenca, 2010)

Turísticamente, Cuenca es el principal destino del austro ecuatoriano y es considerado como un centro de partida hacia otros destinos turísticos de importancia, incluyendo al valle de Yunguilla, Gualaceo y Chordeleg, atractivos de importancia nacional como el PN Cajas e Ingapirca. (Mintur, 2007; Mintur 2004) y al sur del país (Loja, Vilcabamba y Parque Nacional Podocarpus). A pesar de su ubicación estratégica al sur del país, Cuenca no es un centro de operación regional que aprovecha la cercanía así como las facilidades de acceso y conectividad con Guayaquil, Machala, Loja y la Región Amazónica (Solis et al, 2004).

Además de esto, **Cuenca está relegado frente a Quito como destino para turistas extranjeros** principalmente por su limitada conexión con vuelos internacionales y su débil relación con el principal atractivo del país, Galápagos. Sin embargo, con la construcción del nuevo aeropuerto en Quito, Cuenca podría tener una importante oportunidad para captar nuevos segmentos de mercado de paso hacia las Islas, de incrementarse sus frecuencias hacia las islas y sus frecuencias de vuelos internacionales.

El destino turístico Cuenca es considerado como uno de los más importantes del Ecuador, y ha sido reconocido en varias páginas web (Viva Travel Guides, Tripadvisor, Yahoo Travel, Expedia, Frommers, e iExplore) y guías de viajero (Lonely Planet, Footprint, The Rough Guide to Ecuador, Viva Travel Guides Ecuador and the

¹⁸ Bellavista, Machangara, Cañaribamba, Monay, El Batán, San Blas, El Sagrario, San Sebastián, El Vecino, Sucre, Gil Ramírez Davalos, Totoracocha, Huaynacapac, Yanunca y Hermano Miguel.

¹⁹ Nótese que a pesar de los términos de referencia de esta consultoría no incluyen el análisis de estas regiones, las mismas fueron incluidas debido a acuerdos con la Fundación Municipal Turismo para Cuenca para su análisis en base a su importancia para el turismo de Cuenca.

Galapagos). Entre los reconocimientos internacionales que ha recibido está el haber sido elegida en el 2010 por Lonely Planet dentro de las diez²⁰ mejores ciudades turísticas. (Lonely Planet, 2010) y ubicó a Cuenca, como una de las diez ciudades mejor aventajadas, no solo para la visita temporal sino para una residencia permanente y preferida por personas de la tercera edad y fue catalogada en el 2009 por International Living²¹, una revista estadounidense, como la mejor ciudad colonial de retiro para los jubilados, por ser una de las mejores preservadas del mundo. Para la revista National Geographic Traveler en su clasificación de mejores destinos históricos, una encuesta a expertos que evalúan las cualidades que hacen un destino único, la autenticidad y la administración, Cuenca obtuvo el puesto 49 de 109 lugares evaluados a nivel mundial.

Cuenca ha sido reconocida como Patrimonio de la Humanidad debido a la implantación de los principios de la planificación urbana del Renacimiento en las Américas (criterio IV), la fusión exitosa de distintas culturas en Latinoamérica, reflejada en el paisaje urbano de la ciudad (criterio V) y por su arquitectura colonial de raíces españolas. Con una arquitectura de los siglos XVI y XVII (UNESCO, 2010), En su casco antiguo se encuentran barrios tradicionales, museos, edificios públicos y religiosos (MINTUR, 2010).

No se tienen cifras oficiales actualizadas de la cantidad de turistas extranjeros ni nacionales que visitan Cuenca anualmente debido a la inexistencia de cuentas satélite o de organismos con capacidad para monitorear el turismo en la ciudad (las disponibles son aproximaciones realizadas por distintos organismos). En el 2009 llegaron por vía aérea 511.615 pasajeros a Cuenca (DAC, 2010), se debe considerar que de estos arribos sólo una porción corresponden a turismo (estimada en un 20% por la DAC). Respecto al turismo interno durante el 2008 se realizó un estudio (MINTUR, 2008) en base a encuestas a hogares, el estudio arrojó una estimación de desplazamiento de turismo interno para el periodo de julio a septiembre, que ubicó a Cuenca como el séptimo destino escogido por ecuatorianos, captando a 31.898 visitantes que equivale al 3% del total que se desplaza en el país. (MINTUR, 2008). Según estimaciones del Gobierno Provincial del Azuay indican que al 2009 ingresaron a Azuay 240.000 turistas, generando para la provincia divisas por US\$ 26.400.000.

Resultados más importantes del análisis de la demanda

Dentro de este estudio se realizó un análisis de demanda de visitantes nacionales y extranjeros, actuales y potenciales para el destino Cuenca. Los visitantes potenciales nacionales fueron entrevistados en Quito y Guayaquil, mientras que los extranjeros en Galápagos y Otavalo. Debajo se presentan únicamente los resultados más relevantes. La versión completa de estos resultados se presenta en el documento “Producto 2: Establecimiento de una línea base de la demanda turística del destino Cuenca”

²⁰ Las otras ciudades elegidas fueron: Sarajevo (Bosnia y Herzegovina), Abu Dhabi (Emiratos Árabes Unidos), Kioto (Japón), Lecce (Italia), Cork (Irlanda), Singapur (), Vancouver (Canada), Estambul (Turquía), Charleston (Estados Unidos)

²¹ El reporte de International Living analiza 25 países que ofrezcan los mayores beneficios y ventajas para los jubilados alrededor del mundo, bajo ocho categorías en las que se incluye: costo de vida, la cultura, asistencia médica, infraestructura, la seguridad y estabilidad, bienes raíces, beneficios especiales para retirados y el clima. El Ecuador fue reconocido en el 2009 y 2010 en primer lugar de su Índice Anual de Retiro o Jubilación, como el país número uno en el mundo para vivir, seguido de Panamá, México, Francia e Italia.

Visitantes nacionales actuales

Perfil general de visitantes: edad, nivel de educación y origen

Los visitantes nacionales que están llegando hasta el destino Cuenca, poseen una amplia distribución de edad aunque en su mayoría se concentran en mercados jóvenes entre 18 y 39 años (el 64% de los respondientes está en este rango de edad). El nivel de educación que poseen es medianamente alto (aunque inferior al mostrado por visitantes potenciales), el 37% ha terminado una carrera de tercer nivel (universitaria) y el 41% al menos ha terminado el bachillerato.

En relación al origen de los visitantes, según las encuestas, la mayoría (28%) de los visitantes provienen de la ciudad de Guayaquil y Quito (17%), seguidos por visitantes de Loja (11%) y Machala (8%). Nótese que los resultados alcanzados en este análisis están relacionados a la aplicación de encuestas durante el feriado del 2 y 3 de noviembre de 2010 (feriado de 5 días).

Características del viaje: presupuesto y duración del viaje

Los visitantes nacionales actuales poseen un presupuesto por persona por día bajo: US\$ 27,15 en promedio y US\$ 21,67 en mediana. En relación a esto, al distribuir a los visitantes encuestados en rangos de presupuesto diario existe una distribución que indica que el destino no está captando visitantes con alta capacidad de expendio:

Visitantes encuestados con ppd inferior a US\$ 20, en %	Visitantes encuestados con ppd entre US\$ 20 y US\$ 80, en %	Visitantes encuestados con ppd mayor a US\$ 80, en %
59%	28%	13%

Tabla 2. Presupuesto por persona por día, visitantes nacionales en porcentaje

Esta distribución de visitantes por rango de ppd ha sido utilizada como base para el análisis de cadena de valor. Los rangos han sido establecidos por la concentración en el número de respondientes en cada caso.

En relación a la concentración de visitantes con baja capacidad de expendio, nótese que el presupuesto diario para los visitantes actuales es inferior al de visitantes potenciales en Quito y Guayaquil (ppd promedio de visitantes potenciales de Quito es superior con US\$ 13,60 y en Guayaquil con US\$ 14,66) como se verá más adelante. **Esto manifiesta que los visitantes actuales que está captando Cuenca son un segmento de baja capacidad de expendio a pesar de que existe interés de mercados con mayor capacidad de gasto interesados en la visita al destino.**

En términos de duración del viaje, los visitantes nacionales actuales pasan en promedio 4 días en el destino (con una mediana de 3 días) y un total de viaje –fuera y dentro del destino– de 5 días en promedio (4 en mediana), es decir que Cuenca es el destino único de viaje para los visitantes nacionales. **Nótese que en general la duración del viaje de visitantes nacionales es alta (viajes de fin de semana o de mayor tiempo), lo que indica que los visitantes nacionales ven a Cuenca como un destino para ser visitado por varios días, siendo importante la implementación de estrategias que promocionen al destino con viajes largos (de entre 3 y 5 días), en segmentos de turistas nacionales.** Esto además guarda relación con la disposición del viaje de visitantes potenciales al destino (como se verá más adelante) ya que poseen como uno de sus impedimentos para la visita a Cuenca, el corto

de sus vacaciones, haciendo referencia a que prefieren visitar el destino por varios días y a que el viaje hasta el destino, por vía terrestre, es largo.

Motivaciones

Los visitantes que llegan actualmente a Cuenca están motivados principalmente por la naturaleza y la visita a ciudades y museos y en menor grado por la historia y arqueología. Nótese sin embargo que en general los visitantes actuales son generalistas (no existen diferencias muy marcadas entre motivaciones). Nótese que existe una brecha importante entre las motivaciones de los visitantes actuales y la oferta de productos en Cuenca, mientras la naturaleza es la motivación más importante para el segmento, la mayoría de productos ofertados, sobre todo para el mercado nacional, están orientadas a actividades culturales, por lo que se recomienda que las estrategias de promoción **se enfoquen mayoritariamente a los productos de naturaleza en el destino**, sin dejar de lado el tema cultural.

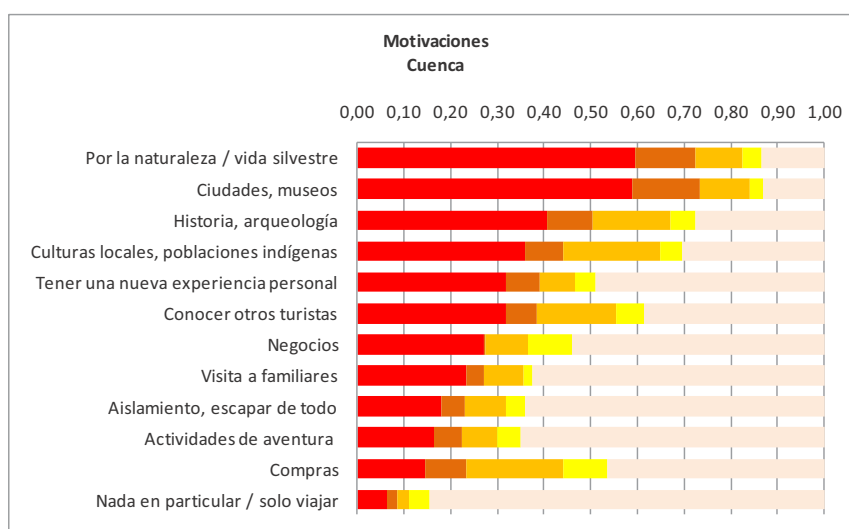


Gráfico 10. Motivaciones demanda real nacional

Canales de compra

A diferencia de las motivaciones, en los canales de compra utilizados para escoger un destino de viaje, los visitantes actuales poseen una notable similitud con mercados potenciales en Quito y Guayaquil. Las recomendaciones de familia, amigos u otros turistas y los sitios web son las dos fuentes de información más importantes según los encuestados, seguidas por los documentales en televisión.

En base a estos resultados es importante que se tomen en cuenta los siguientes criterios para la promoción del destino:

- Las recomendaciones entre familiares y amigos como primera fuente de información a la hora de escoger un destino de viaje es un recordatorio de la importancia de proveer experiencias de calidad en los prestadores de servicio del destino. Actualmente, según análisis posteriores, una de las limitaciones más grandes en el destino es la no correspondencia de los servicios ofertados por hoteles y la oferta real de los mismos, lo cual deviene en una mala experiencia para los visitantes.
- El incremento de la importancia de los sitios web como fuente de información para el mercado nacional muestra una tendencia de la demanda al uso de esta herramienta

para decidir sus destinos de viaje. Según información recopilada por la firma consultora Green Consulting entre 2005 y 2010, el uso de páginas web en mercados nacionales ha pasado de ser la cuarta fuente de información preferida por los visitantes nacionales a ser la segunda (basado en una muestra de aproximadamente 2 mil encuestas a visitantes nacionales en Quito, Guayaquil, Baños y Otavalo). Es importante que el destino mantenga información actualizada en web, manteniendo contenidos **informativos, bien relacionados y fáciles de encontrar, además de que reflejen los resultados de las preferencias de los visitantes y las estrategias de mercadeo parte de este documento.**

- Nótese que los **centros de información** turística son poco importantes para los turistas nacionales. Otras fuentes de información poco utilizadas incluyen las *ferias de turismo, agencias de viaje* y los *letreros y posters*.

Visitantes nacionales potenciales

Perfil general de visitantes: edad y nivel de educación

Los visitantes encuestados en Quito y Guayaquil poseen rangos de edad heterogéneos, aunque al analizar el perfil de visitantes potenciales efectivos, es decir aquellos visitantes que respondieron estar dispuestos a visitar Cuenca, estos respondientes son mayoritariamente jóvenes (el 46% se concentra entre los 18 y 39 años de edad). Esto deja ver que los segmentos potenciales en Quito y Guayaquil son más jóvenes, poseen mayor capacidad de pago (como se verá más adelante) una orientación más específica respecto a sus motivaciones de viaje y utilizan los mismos canales de compra que los visitantes actuales al destino.

Respecto al nivel de educación, los visitantes potenciales poseen mayor nivel de educación alcanzado versus los visitantes actuales, teniendo un 47% de la demanda potencial con estudios superiores y un 40% con estudios de bachillerato completados.

Disposición a la visita

Los visitantes nacionales potenciales poseen una alta disposición a la visita del destino (75% para Quito y 80% para Guayaquil). Dependiendo del origen de los visitantes (Quito o Guayaquil), las razones para no visitar el destino cambiaron, pero en ningún caso las razones “no me parece un destino atractivo” o “el destino no ofrece productos como los que busco” fueron importantes para no visitar el destino:

1. Visitantes en Quito: Para estos visitantes, la falta de disposición para visitar el destino están relacionadas a que “el viaje hasta el destino es costoso” (44%), respuestas que hacen referencia al alto costo de los pasajes aéreos y a la lejanía del destino para acceder hasta el por vía terrestre. El 48% de los respondientes quiteños no interesados en la visita al destino Cuenca, afirmaron no hacerlo debido a que sus vacaciones son muy limitadas en tiempo y Cuenca es un destino a ser visitado por varios días.
2. Visitantes en Guayaquil: Para estos visitantes la principal razón para no visitar el destino Cuenca es que sus vacaciones son muy limitadas de tiempo, haciendo referencia a la distancia entre la ciudad y el destino.

Características del viaje: presupuesto diario

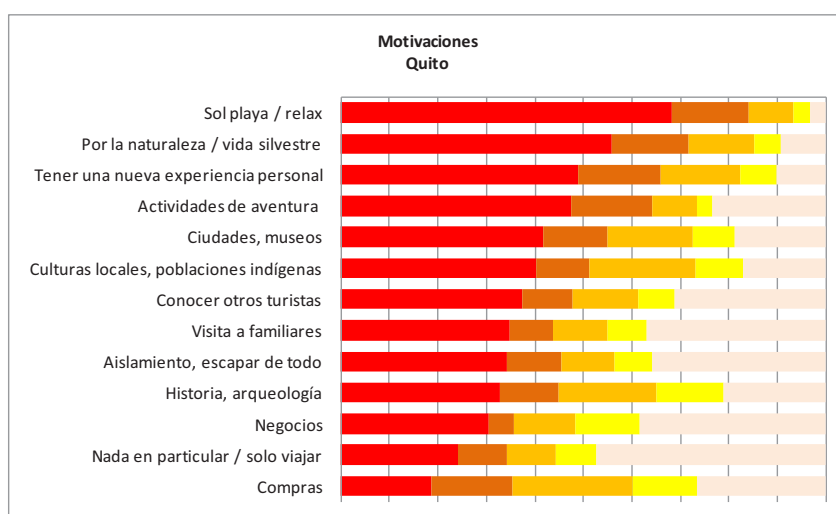
Nótese que el presupuesto diario de los respondientes actuales es menor, tanto en media como en mediana, respecto al presupuesto de los visitantes potenciales (en promedio los visitantes potenciales de Quito y Guayaquil afirmaron gastar por persona US\$ 40,75 y US\$ 41,81 respectivamente, versus un gasto de US\$ 27,15 para los visitantes actuales en Cuenca, es decir un gasto US\$ 13,60 menor respecto a Quito y US\$ 14,66 respecto a Guayaquil).

Motivaciones

La principal diferencia de los visitantes nacionales potenciales con los actuales, es que en ambos casos la motivación “sol, playa y relax” fue analizada en estos segmentos, y es la más valorada en Quito y Guayaquil.

En general el visitante promedio que llega actualmente al destino difiere de los visitantes en Quito y Guayaquil, mientras que la visita a ciudades y museos es importante para el turista actual, los visitantes potenciales **valoran más las motivaciones “tener una nueva experiencia personal”, “naturaleza y vida silvestre” y las “actividades de aventura”²²**. Estas motivaciones indican que para captar mercados nacionales potenciales en Quito y Guayaquil con mayor capacidad de pago (como se vio anteriormente), **es importante que se enfatizen actividades de alto valor de experiencia, relacionadas a la naturaleza y se empiece a ofertar los productos de aventura**, así como otros productos más especializados, orientados a la naturaleza en el destino.

Como conclusión, y en relación a las motivaciones **nótese que los mercados de Quito y Guayaquil prefieren viajar hacia destinos en andes y la costa. A los Andes debido a la cercanía a la capital y a la mayor promoción de destinos en el norte del país y a la costa por ser un destino tradicional que empata con la principal motivación de los mercados (sol playa y relax).**



²² Nótese que las actividades de aventura a las que hace alusión la encuesta son actividades de aventura moderada: Ej. Caminatas, ciclismo, trekking, etc.

Gráfico 11. Motivaciones demanda potencial nacional, Quito

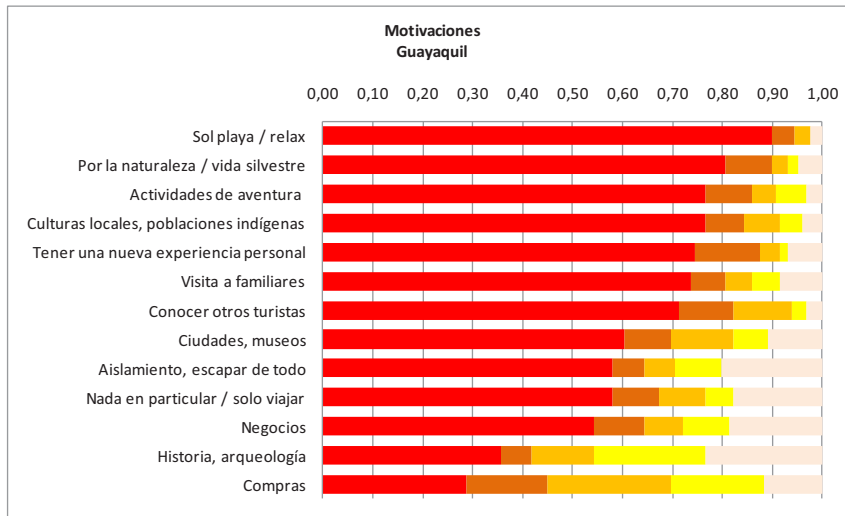


Gráfico 12. Motivaciones demanda potencial, Guayaquil

Canales de compra

Los resultados de canales de compra en visitantes potenciales han sido incluidos en la sección de visitantes actuales, debido a la similitud en los resultados (ver página 32).

Visitantes extranjeros actuales y potenciales

Visitantes extranjeros actuales

Perfil general de visitantes: edad, nivel de educación y origen

En general, la muestra refleja que los visitantes actuales de Cuenca son mayoritariamente turistas jóvenes entre 18 y 39 (57% de los respondientes en todos los sitios está en este rango de edad). Estos mercados, con baja capacidad de expendio (en comparación con mercados de Galápagos como se verá más adelante), poseen un nivel de educación alto (53% ha terminado una carrera superior) y provienen de Argentina²³ (15%), Estados Unidos (13%), Alemania (10%), Suiza, Francia y Chile (todos 9%).

Características del viaje: presupuesto y duración del viaje

Respecto al presupuesto diario, los visitantes extranjeros actuales poseen un presupuesto diario promedio de US\$ 38,65 (en mediana US\$ 25,00), presupuesto muy inferior al de visitantes de Galápagos (como se verá más adelante).

En relación al presupuesto, al distribuir a los visitantes encuestados en rangos de presupuesto diario existe una distribución que indica que el destino no está captando visitantes con alta capacidad de expendio, al igual que en el caso de visitantes nacionales:

Visitantes encuestados con ppd inferior a US\$ 25, en %	Visitantes encuestados con ppd entre US\$ 25 y US\$ 100, en %	Visitantes encuestados con ppd mayor a US\$ 100, en %
51%	33%	16%

Tabla 3. Presupuesto por persona por día visitantes extranjeros, en porcentaje

Esta distribución de visitantes por rango de ppd ha sido utilizada como base para el análisis de cadena de valor. Los rangos han sido establecidos por la concentración en el número de respondientes en cada caso. **Esto manifiesta que los visitantes actuales que está captando Cuenca son un segmento de baja capacidad de expendio a pesar de que existe interés de mercados con mayor capacidad de gasto interesados en la visita al destino.** Esto a la vez está relacionado a la falta de estrategias con operadores nacionales (principalmente en Quito) para integrar el destino a paquetes en Galápagos orientados a visitantes de alta capacidad de expendio.

En relación a la duración del viaje, los visitantes extranjeros actuales afirmaron pasar un periodo de 5 días en el destino (con una mediana de 4 días), un promedio de 18 días en Ecuador (16 en mediana) y un total de viaje de 40 días en promedio (30 en mediana). Nótese que una parte importante de los encuestados (15%) son extranjeros que viajan por largo tiempo a Cuenca (principalmente voluntarios o interesados en aprender español, con un promedio de estadía en la ciudad de 35 días), este segmento influye en el promedio global de estadía de visitantes extranjeros. Nótese sin embargo que, como se verá más adelante, los visitantes potenciales poseen alrededor de 3 días para realizar visitas en el país, por lo que

²³ El alto porcentaje de visitantes extranjeros provenientes de Argentina y Chile está relacionado a la temporada en la que se han aplicado las encuestas (noviembre - diciembre).

tomando en cuenta los tiempos de viaje de visitantes actuales y potenciales, se recomienda enfocar estrategias de promoción orientadas a viajes de entre 2 y 4 días hasta la región.

Motivaciones

Los visitantes actuales a Cuenca están más orientados a las **culturas, seguidos por la naturaleza, las ciudades y museos y la historia y arqueología**. Al comparar estas motivaciones con las de visitantes extranjeros potenciales (en Galápagos y Otavalo), es visible que los visitantes potenciales poseen mayor orientación hacia la naturaleza (es la principal motivación) y los deportes de aventura.

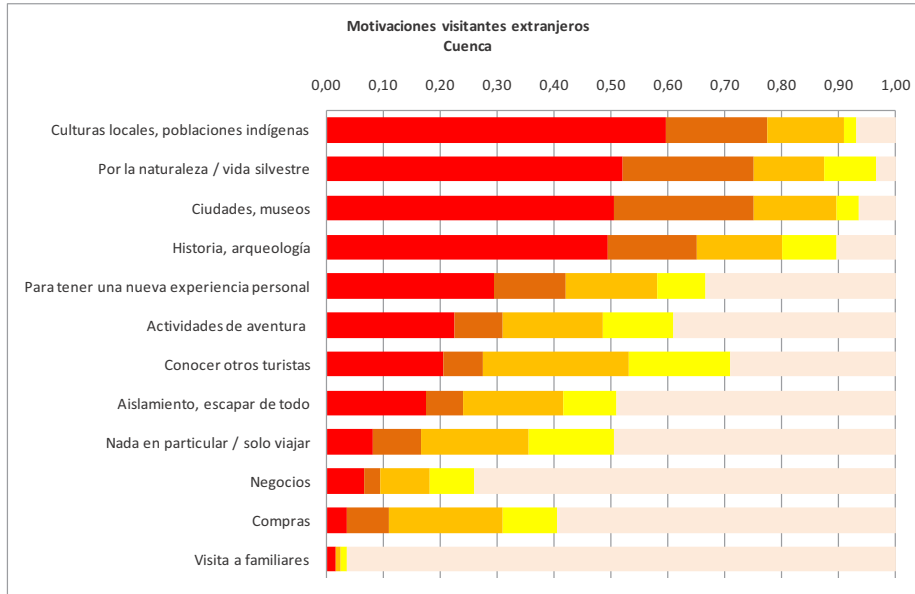


Gráfico 13. Motivaciones demanda real extranjeros

Canales de compra

Se hicieron varias preguntas acerca de las fuentes de información que se utilizan a la hora de escoger un destino de viaje. Las recomendaciones de familia, amigos u otros turistas y los sitios web son las 2 fuentes de información más importantes según los encuestados, seguidas por las guías de viajero, estos resultados incluyen a visitantes actuales y potenciales, debido a sus similitudes.

- **Recomendaciones de familiares, amigos u otros turistas:** al ser el canal más utilizado a la hora de escoger un destino de viaje, es crítico que los prestadores en el destino brinden experiencias de alta calidad para los visitantes buscando la generación de buenas recomendaciones, además de que denota la importancia de estrategias pos venta del destino, orientadas a visitantes que ya hayan llegado hasta el mismo.
- **Sitios web:** es la segunda fuente de información preferida por los respondientes, sin embargo la mayoría de prestadores de servicios en el destino y la mayoría d promoción del destino no posee un desarrollo adecuado de herramientas en este canal, por lo que es muy recomendable la incursión de esfuerzos de promoción del destino en sitios web, incluyendo redes sociales y buscadores (Google). Es importante que la imagen de Cuenca se cambiada en la web, entregando mayor información relacionada a productos de aventura y naturaleza (actualmente los

esfuerzos se han concentrado en la cultura), con el fin de captar mercados de mayor capacidad de expendio.

- **Guías de viajero:** es el tercer canal de elección de destinos de viaje para los turistas extranjeros. Es importante asegurar que la información del destino sea clara, adecuada y actualizada en las guías de viajero y revistas especializadas. **Nótese que los esfuerzos realizados por la FMTPC en revistas de viaje y guías orientadas a mercados de tercera edad (jubilados) han tenido un resultado muy importante para la ciudad, siendo evidente que esta estrategia puede ser llevada a otros segmentos.**
- **Agencias de viaje en el país de origen:** es el cuarto canal más utilizado por los respondientes. Es crítico que las estrategias en este medio estén integradas a TO que manejen turistas en Galápagos. Si bien existe un mercado de alta disposición de pago en Galápagos, con un alto interés de visitar Cuenca, los TO que manejan estos mercados no poseen la información adecuada del destino y no están integrándolo en sus paquetes.

Visitantes extranjeros potenciales

Perfil general: edad, nivel de educación y origen

Los visitantes potenciales entrevistados que están interesados en visitar Cuenca, son visitantes de edades mayores a las de los visitantes actuales (mayoría se concentra entre los 29 y 49 años de edad, 53%) y con mayor nivel de educación (50% han terminado una carrera universitaria y 24% han terminado un posgrado). Esto demuestra que el segmento de visitantes que llega hasta Galápagos y en parte hasta Otavalo, que posee alta capacidad de pago, no está llegando hasta el destino Cuenca.

Respecto al origen, los principales países emisores son Estados Unidos, Alemania, España, Suiza. A pesar de haber similitud en los países de origen, los visitantes a Galápagos y Otavalo poseen mejor capacidad de gasto, por lo que se están captando mercados distintos a los que actualmente están interesados en visitar Cuenca con mayor capacidad de gasto.

Disposición a la visita

Nótese que de la muestra, apenas un 27% de los visitantes que llegan hasta Galápagos visitan efectivamente el destino Cuenca y un 38% de estos visitantes no realiza la visita al destino durante su estadía en Ecuador. Es importante mencionar que para los visitantes de Galápagos, existe un importante porcentaje (35%) de turistas que están indecisos sobre su visita hasta el destino. Para los respondientes en Otavalo, a diferencia de los de Galápagos, nótese que la mayoría (59%) si visitó o visitará Cuenca como parte de su viaje a Ecuador.

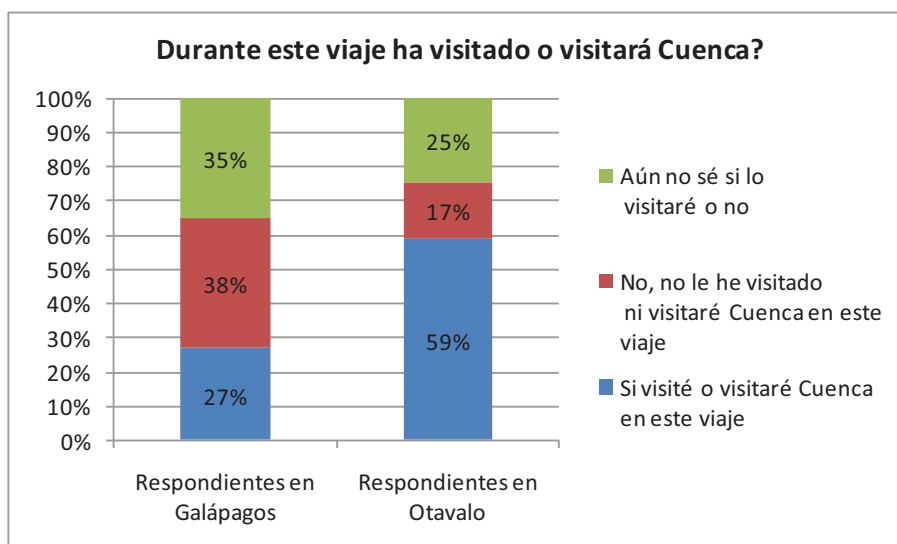


Gráfico 14. Disposición a la visita del destino Cuenca

Nótese que los visitantes de Galápagos (de alta capacidad de expendio) no están visitando Cuenca en su mayoría, mientras que los visitantes de Otavalo si lo hacen, (que poseen mayor duración del viaje y menor capacidad de gasto). Es crítico que Cuenca se posicione sus estrategias de promoción en operadores nacionales (principalmente en Quito y Guayaquil) o internacionales que vendan el destino Galápagos, integrándolo al paquete de viaje (tomando en cuenta el la duración del viaje).

Características del viaje: presupuesto y duración del viaje

Los visitantes potenciales poseen una duración de viaje menor a la de visitantes actuales en Ecuador. Nótese sobre todo que mercados como el de Galápagos (visitantes de alta capacidad de expendio) poseen apenas 13 días en promedio en el país, de los cuales en promedio 6 pasan en Galápagos, teniendo apenas 7 días (5 descontando 2 días de entrada y salida del país) para la visita de otras regiones. Es crítico, para la promoción del destino Cuenca en estos segmentos, que se oferten productos con una duración de entre 2 y 4 días, de otra manera los visitantes potenciales se verían obligados a escoger destinos más cortos de viaje.

	Media (promedio)			Mediana		
	Total	En Ecuador	En el destino	Total	En Ecuador	En el destino
Cuenca actual	40	18	5	30	16	4
Otavalo potencial	36	22	2	21	15	1
Galápagos potencial	27	13	6	20	10	6

Tabla 4. Duración del viaje visitantes extranjeros, en días

Motivaciones

Nótese que las mayores motivaciones para el segmento de visita potencial están orientadas a **la naturaleza, las culturas locales y la aventura moderada, además de tener una nueva experiencia personal**. Al hacer un análisis más detallado, ubicando únicamente a aquellos visitantes extranjeros con mayor capacidad de pago (superior a US\$ 100 ppd), el nivel de especialización es mucho mayor (es decir existe una brecha más grande entre las actividades preferidas y las que no preferidas), acentuándose aún más la preferencia por actividades relacionadas a la naturaleza y a nuevas experiencias personales. Esta tendencia se ve tanto en la muestra de Galápagos como en la de Otavalo.

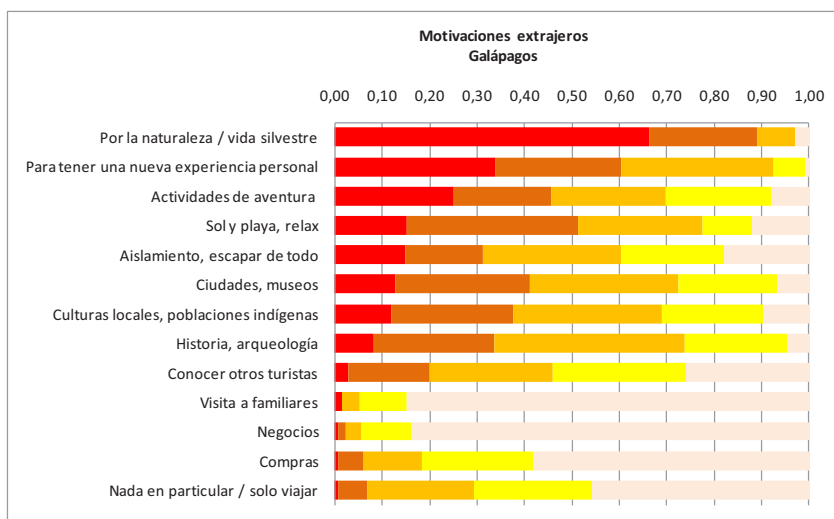


Gráfico 15. Motivaciones visitantes extranjeros, Galápagos

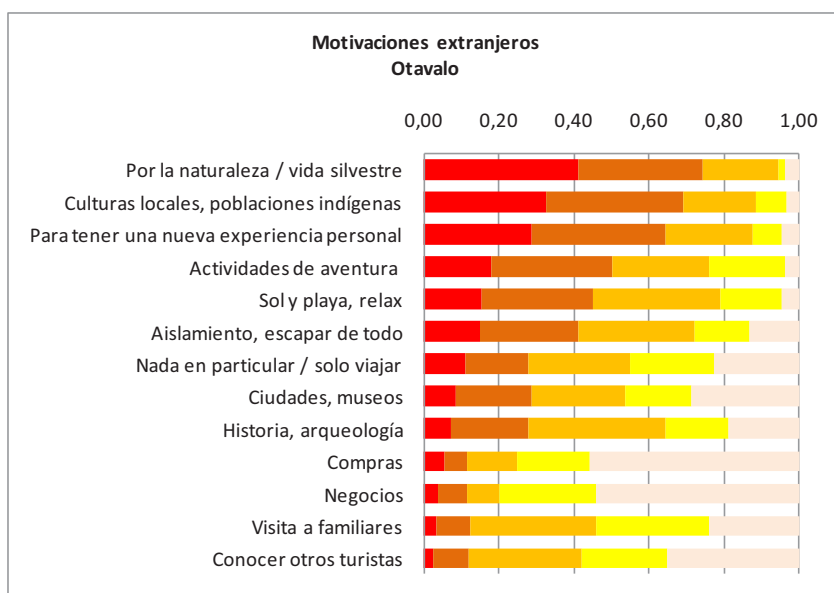


Gráfico 16. Motivaciones visitantes extranjeros, Otavalo

Canales de compra

Al igual que en los visitantes nacionales, los canales de compra utilizados entre visitantes potenciales y actuales son muy similares para el segmento de extranjeros, por lo que el análisis se presenta en la página 32 (canales de compra visitantes extranjeros actuales).

Producto 1: Establecimiento de una línea base de la oferta turística del destino Cuenca

Cadena de valor de turismo del destino Cuenca y sus alrededores

A continuación se presentan los resultados del análisis de cadena de valor en la ciudad de Cuenca y su área de influencia. Los resultados están basados en los resultados de entrevistas aplicadas a actores de los sectores público, privado, comunitario y representantes de organizaciones no gubernamentales, universidades y otros actores de importancia para el sector turístico de Cuenca.

Funciones

Mercado final

Los mercados finales pueden ser turistas nacionales o extranjeros, los cuales a su vez son reales o actuales (que están visitando Cuenca) o potenciales (que podrían visitar Cuenca en el futuro). Las características del producto, destino o servicio que atraen la demanda (por ejemplo precio, calidad, accesibilidad, etc.) representan la base sobre la que se define la ventaja competitiva y reflejan las tendencias del mercado.

A pesar de la heterogeneidad de los visitantes que llegan hasta Cuenca, existe una clara mayoría de turistas nacionales y extranjeros **de edad joven** (cerca del 57% de los visitantes extranjeros y 64% de visitantes nacionales que llegan a Cuenca, muestreados para este reporte, **son menores a 39 años de edad**) y **de bajo nivel de expendio** (el 59% de nacionales viajan **con menos de US\$ 20 ppd** y el 51% de extranjeros encuestados viajan **con menos de US\$ 25 ppd en el caso de extranjeros**).

En el caso de los extranjeros, provienen principalmente de EUA y Europa (Suiza y Alemania siendo los principales mercados emisores). Nótese que la mayoría de visitantes de EUA y Norteamérica poseen 13 días de vacaciones en promedio (US Central Bureau, 2006), por lo que el limitado tiempo provoca que al llegar al Ecuador estos turistas visiten Galápagos (el principal destino de naturaleza del país) y el resto de su viaje (alrededor de 4 o 5 días) visiten las ciudades de Quito y Guayaquil y las regiones cercanas a Quito (Andes norte), quedando muy poco tiempo para visitar Cuenca.

A pesar de la heterogeneidad del mercado final existen algunos atributos que permiten una clasificación general del mercado final. Esta clasificación permite identificar los canales y nivel de integración vertical de la cadena. Esta clasificación ha sido establecida en base al presupuesto diario de la demanda y el nivel de integración vertical de los actores de la cadena:

1. **Visitantes de baja capacidad de expendio:** Visitantes nacionales y extranjeros con presupuesto menor a US\$ 20 ppd. Visitantes nacionales provienen principalmente de Guayaquil, Machala, Loja y Quito, extranjeros principalmente de EUA. Ambos segmentos se movilizan en transporte terrestre hasta el destino. El mercado nacional principalmente en feriados (noviembre y semana santa) y fines de semana. Dentro de este canal, existe un importante número de turistas extranjeros que llegan a Cuenca para aprender español, la mayoría de turistas de este segmento provienen de Estados Unidos seguido de mercados de Suiza y Alemania. En general en este segmento los visitantes son generalistas, mientras que los nacionales principalmente están motivados principalmente por la recreación.
2. **Visitantes de mediana capacidad de expendio.** Visitantes nacionales y extranjeros con presupuesto entre US\$ 20 y US\$ 100 ppd. El turista extranjero que utiliza los servicios de un tour operador en promedio gasta alrededor de US\$45 y US\$ 70 diarios, más US\$ 10 a US\$ 30 por alojamiento. Los visitantes nacionales de este segmento no utilizan los servicios de los tour operadores. La mayoría de estos visitantes (extranjeros) son FIT's. El segmento nacional de este tipo de visitantes se ha incrementado en el último año, gracias a las mejoras en la conectividad (mejores vías y más rutas de buses desde y hacia Cuenca). Las principales ciudades de origen de los visitantes nacionales de este segmento son Guayaquil, Loja y Machala para nacionales y Estados Unidos y Alemania para extranjeros.
3. **Visitantes de alta capacidad de expendio.** Mayoritariamente visitantes extranjeros (aunque una pequeña porción de visitantes nacionales de Quito y Guayaquil) con presupuesto mayor a US\$ 100 ppd. Visitantes extranjeros de edad media (mayores de 30), principalmente de EUA (entre julio y septiembre) y Europa (Suiza, Alemania mayoritariamente, entre octubre y febrero). En este canal también están los visitantes que llegan a Cuenca por negocios, representando un importante mercado para los hoteles de alta categoría.

Canales e integración vertical

Para este estudio se han determinado tres canales, en base de las características del mercado final (sobre todo su capacidad de expendio) y por la integración vertical de las distintas funciones dentro de cada canal. Con el fin de entender mejor la representación gráfica de la cadena, se ha representado una cadena para nacionales y una cadena para extranjeros.

1. El primer canal, de turismo masivo y pobremente integrado, está compuesto principalmente por un mercado final de visitantes nacionales (**menos de US\$ 20 de presupuesto²⁴ por persona por día –ppd-**), que se movilizan en compañías de transporte público. Los visitantes de este canal provienen principalmente de Quito, Guayaquil y Machala. El canal incluye, aunque en menor cantidad, a visitantes extranjeros, generalmente jóvenes FIT's con viajes de larga duración y presupuesto reducido (**menos de US\$ 25 ppd**) reducidos que llegan en transporte terrestre hasta la ciudad. Nótese que actualmente, según las entrevistas, **la mayoría de negocios enfocados a los turistas de este canal están desapareciendo, siendo la tendencia**

²⁴ Los rangos de presupuesto diario por persona para establecer los canales de la cadena han sido establecidos a partir de resultados de encuestas aplicadas por Green Consulting a turistas actuales y en base a entrevistas a prestadores de servicios del destino.

de la cadena el ampliarse (mayor número de prestadores de servicios) en el segundo y tercer canal. Sin embargo este canal es importante actualmente, para los hoteles y prestadores de servicios de baja categoría en Cuenca, debido al importante volumen de visitantes, sobre todo en visitantes nacionales en feriados y fines de semana. **El canal se encuentra altamente fragmentado.** Sin embargo, fuera de los hoteles de baja categoría en el centro de Cuenca, algunos restaurantes y algunos transportistas, los demás actores de la cadena en Cuenca **se benefician poco o nada de este mercado**, ya que en los visitantes tienen poca disponibilidad de pago. Al contrario de otros destinos en Ecuador (como por ejemplo Baños o Vilcabamba) los visitantes en este canal no utilizan a prestadores de servicios en el destino (Ej. renta de bicicletas, rafting), o lo hacen de manera muy reducida (Ej. Algunas actividades relacionadas al canyoning) debido a la inexistencia de los mismos prestadores en la ciudad. Nótese que a pesar de haber varias iniciativas de estos negocios de prosperar en la ciudad, la demanda no empata las exigencias mínimas de la oferta respecto a precios.

2. El segundo canal, mejor integrado que el primero, se compone de un mercado final de visitantes nacionales con un presupuesto de entre **US\$ 20 y US\$ 80 ppd para nacionales (y extranjeros entre US\$ 25 y US\$ 100 ppd)**. Los visitantes nacionales del canal generalmente se movilizan en auto propio principalmente desde Guayaquil, Machala y Loja, y en menor medida desde Quito y Riobamba (desde estos destinos principalmente el feriado largo). Los visitantes extranjeros de este canal viajan principalmente de forma independiente (FIT's) en buses, una menor porción en aerolíneas nacionales y así mismo una pequeña porción dependen de operadores internacionales o de Ecuador. La mayoría de visitantes extranjeros del canal son europeos, seguidos por visitantes Estadounidenses y existe una pequeña porción de visitantes de Perú que llegan en auto desde las playas del norte peruano. **En este canal se encuentran la mayoría de los prestadores de servicios turísticos del destino y la mayoría de hoteles (de "cadena" y "boutique")** orientados a mercados de mediana capacidad de expendio. Este canal tiene cierta **integración vertical** (con algunos vínculos con operadores en Quito y muy marginalmente con los operadores de Guayaquil –aquellos con barcos en Galápagos-). Nótese sin embargo que estos operadores mantienen muy pocas relaciones formales con los tour operadores de Cuenca, manteniendo relaciones comerciales con hoteles de la ciudad de mediana categoría.
3. El tercer canal se compone principalmente de visitantes extranjeros y en una pequeña porción de ecuatorianos de alta capacidad de expendio (**más de US\$ 80 ppd en nacionales y más de US\$ 100 en extranjeros**). Los visitantes **extranjeros** de este canal viajan casi en su totalidad de forma organizada a través de agencias de viaje en el país de origen y operadores en Quito (en muy reducida porción operadores de Guayaquil²⁵). En general el segmento de extranjeros de este canal, llega hasta Cuenca como un destino secundario en Ecuador, siendo un destino visitado luego del Galápagos y destinos en el norte del país (Cotacachi, Otavalo). Generalmente los visitantes extranjeros, parte de un paquete de operadores nacionales (principalmente

²⁵ Nótese la importancia de los operadores "grandes" en Guayaquil para el destino Cuenca. A pesar de ser limitados en número de negocios, estos operadores manejan importantes volúmenes de visitantes de alta capacidad de expendio hacia las Islas, sin embargo, **la cercanía de Cuenca a la ciudad de Guayaquil no es aprovechada y no existen vínculos entre estos mercados y el destino.**

de Quito), visitan Cuenca dentro de un paquete que además visita el complejo de Ingapirca o la ruta del tren Riobamba Alausí y utiliza los prestadores de servicio de alta categoría en la región (hosterías y hoteles boutique en el centro de la ciudad y mantienen relación con un grupo reducido de operadores (y contratan reducidas actividades a través de estos operadores, la mayoría de la operación es realizada por los mismos operadores de Quito). Los visitantes nacionales del canal visitan la región haciendo uso de vehículos propios e igualmente llegando a hosterías y hoteles de alta categoría. Este canal se encuentra **bien integrado verticalmente**. A pesar de no ser calificados como turistas per se, en este canal es importante mencionar que el mercado de visitantes de tercera edad y jubilados (con alta capacidad de expendio) está creciendo y los esfuerzos de promoción del destino están muy orientados a este segmento, por lo que debido a la buena integración vertical de los negocios de bienes raíces y algunas agencias de viajes orientadas a este segmento, se lo ubica en este canal de la cadena.

El gráfico a continuación muestra los canales de la cadena de valor. **En verde aparecen los actores del canal 1, en morado los actores del canal 2 y en naranja los actores del canal 3.** Se presentan una cadena para visitantes nacionales y otra para visitantes extranjeros.

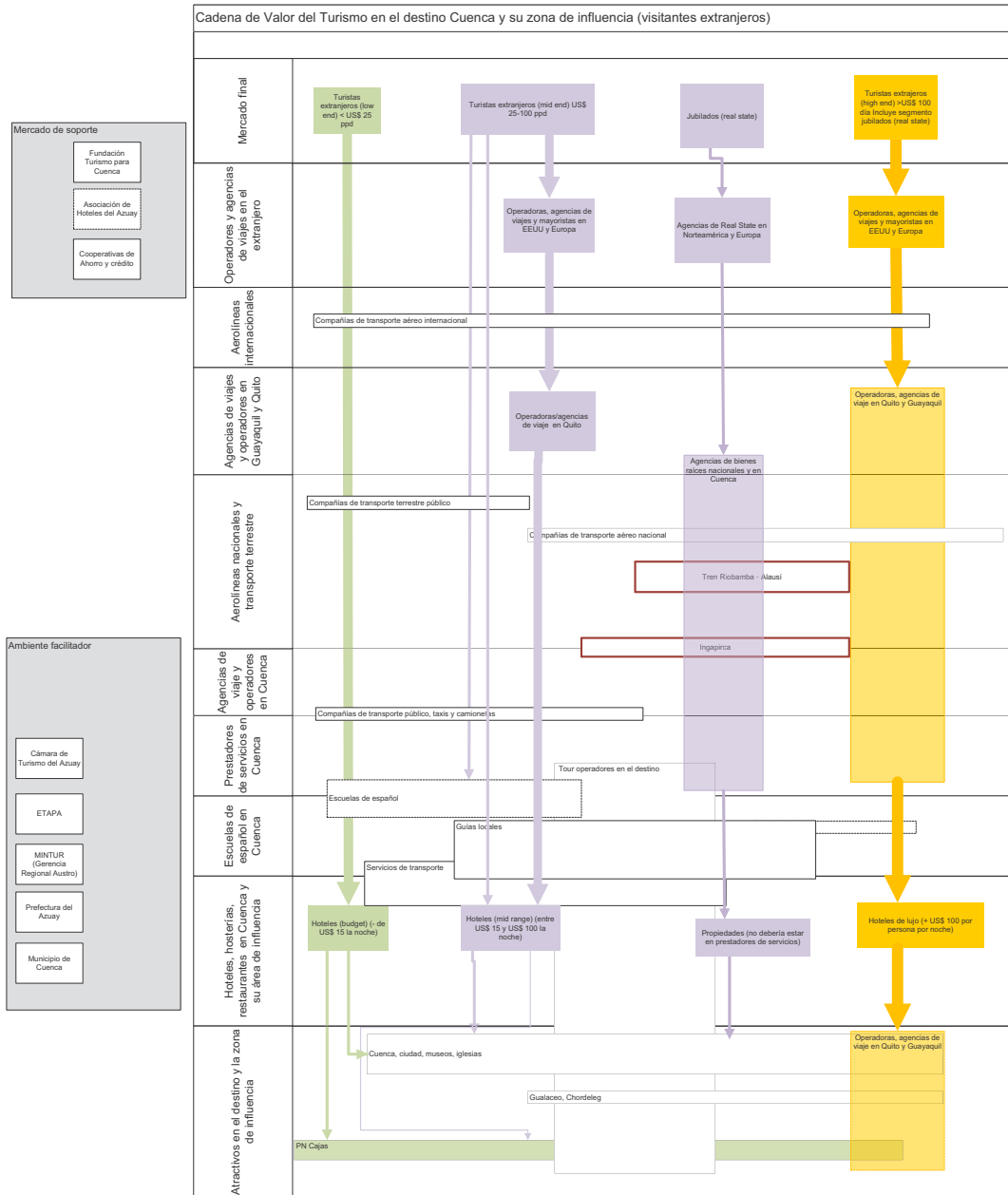


Gráfico 17. Cadena de valor del turismo en el destino Cuenca y su área de influencia, visitantes extranjeros

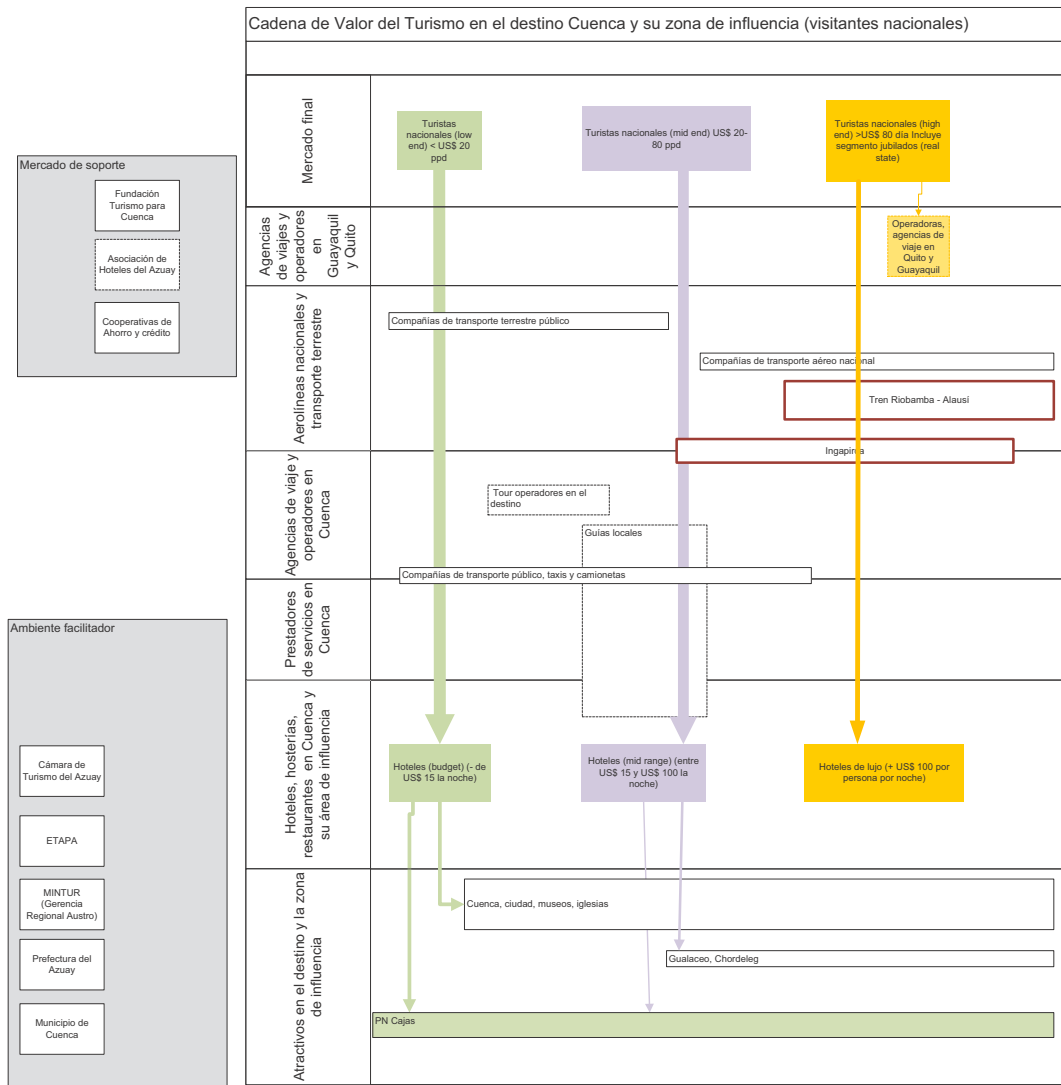


Gráfico 18. Cadena de valor del turismo en el destino Cuenca y su área de influencia, visitantes nacionales

A continuación se describen los demás canales de la cadena de valor.

Agencias de viajes, operadores y mayoristas del extranjero

Las agencias de viajes, operadores y mayoristas en el extranjero están principalmente en EUA y Europa. Las que actualmente poseen mayor incidencia en el Ecuador son aquellas orientadas al turismo de naturaleza y cultural, y en menor grado un turismo de familia y tercera edad, **pero estas mantienen muy poca incidencia en el destino Cuenca.**

Los actores de esta función retienen importantes comisiones sobre la tarifa final (entre un 10 y 30%, dependiendo del país y el tipo de actor) pero permiten el acceso a mercados finales que de otra manera podrían ser difíciles o imposibles de captar para los prestadores de servicio del destino.

Es importante indicar, sin embargo, que las **ventas por Internet** están tomando una importancia cada vez mayor y sustituyendo en muchos casos los roles de estos actores. Sin embargo una serie de limitaciones tecnológicas (incluyendo promoción de la página web,

sistemas de reserva y pagos en línea y confiabilidad del usuario) hacen de esta herramienta una opción prometedora pero limitada para actores de esta cadena de valor en particular.

Actualmente el destino posee un acceso limitado hasta los actores de esta función, solamente pocos negocios en el canal 3 de la cadena poseen vínculos con actores de esta función y generalmente estos actores ofertan a Cuenca no como un destino final, sino más bien un destino complementario en Ecuador. Por otro lado, muchos de los actores de este canal no siempre tienen una imagen real del destino Cuenca y **en su mayoría no conocen el destino ni de su oferta, siendo una brecha importante para el acceso a mercados manejados por estos actores, en parte causada por la falta de vínculos verticales de operadores locales, como se verá más adelante.** En los pocos operadores que conocen el destino, la imagen de Cuenca está orientada hacia el turismo cultural.

A pesar de que la promoción del destino Cuenca y los productos que se ofrecen en el destino cambian o incrementan a nivel local, esta información no es manejada por los actores de esta función, debido a que en su mayoría las agencias en el extranjero no manejan material de Cuenca.

El acceso a los actores de esta cadena requiere de disponibilidad de la información sobre estos actores, así como de importantes recursos financieros, incluyendo viajes a ferias internacionales, road shows, viajes de familiarización, etc. Por esto es importante para los actores de la cadena, aprovechar de aquellas empresas ancla (ubicadas en Quito, en el canal 3 de la cadena) que les podrían permitir conectarse con mercados a través de esta función – posterior al fortalecimiento de operadores locales propuesto en las estrategias del plan de desarrollo turístico-.

Los operadores internacionales orientados a la naturaleza, aventura y deportes especializados también están en esta función. **La mayoría de los actores en esta función manejan una imagen tradicional (orientada a la cultura) de Cuenca, por lo que agencias orientadas a mercados especializados no toman en cuenta a Cuenca como un destino para naturaleza o aventura.**

Es importante mencionar que existen agencias en EUA y Europa que actualmente promocionan al destino para jubilados y tercera edad, logrando conectar a los mercados de jubilados con propiedades en el destino.

Aerolíneas internacionales

En los últimos años se ha dado un crecimiento importante de rutas aéreas desde y hacia destinos internacionales también permitiendo mejorar la conectividad del país con otras ciudades en las Américas.

Por otro lado, varias aerolíneas internacionales han reducido o eliminado frecuencias, por ejemplo Mexicana de aviación, Air France o Lufthansa dejaron de volar al Ecuador hace algunos años –limitando la conectividad internacional- y Continental Airlines cerró sus operaciones en Guayaquil –y sus oficinas en Cuenca-.

Una serie de preocupaciones por parte de aerolíneas internacionales se cierne sobre el nuevo aeropuerto de Quito, por las potenciales limitaciones (incluyendo condiciones climáticas y operacionales), que podrían agravar esta situación y posicionar a Guayaquil como el principal puerto de ingreso al país, para visitantes que viajan a Galápagos.

El aeropuerto de Cuenca no posee conexiones internacionales directas. Actualmente existen intenciones por parte de la aerolínea StarPerú, para la creación de vuelos inter fronterizos entre Chiclayo y Cuenca (un vuelo de prueba fue realizado en noviembre de 2010). Aerolíneas como LAN y Tame ofrecen conexión con Cuenca para vuelos internacionales con escala en Quito y Guayaquil pero no con vuelos directos, es decir sin conexiones o escalas en otros aeropuertos.

Agencias de viajes y operadores en la ciudad de Quito

Las firmas de ésta función manejan la mayoría de los visitantes que llegan al país y en general están bien integrados verticalmente –al menos en los canales 1 y 2). Para este análisis se entrevistó a 12 de las agencias más importantes en Quito, algunas de las cuales ofrecen programas en Cuenca.

De las operadoras entrevistadas, estas agencias manejan mercados de Europa (Alemania -18%²⁶-, Francia -14%-, Reino Unido 11%, Italia -7%-, España -3%-) y Estados Unidos (23%). En volumen de visitantes, estos actores manejan –por operador- desde 800 hasta 2.500 visitantes por año. Los segmentos que manejan son de alta capacidad de expendio y están orientados al turismo de naturaleza, turismo cultural y en menor grado al turismo familiar.

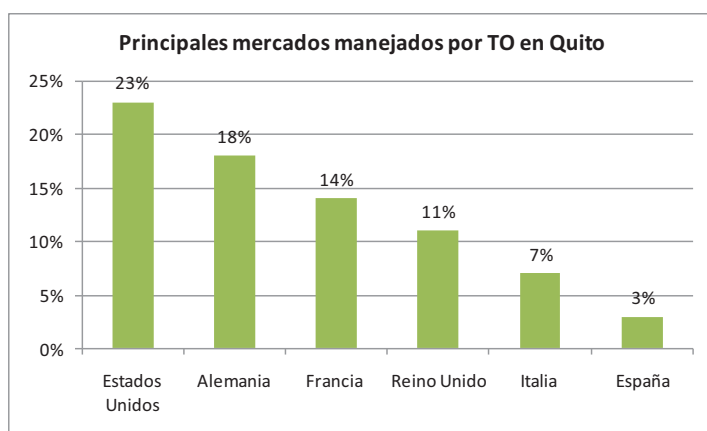


Gráfico 19. Principales mercados manejados por TO en Quito

Actualmente estas firmas concentran sus operaciones en 3 destinos en Ecuador: Galápagos, Sierra norte y Amazonía norte (lodges). **Cuenca es un producto secundario ofertado por los operadores, siendo un destino secundario para clientes con más tiempo.**

La mayoría manejan sus propios servicios o productos (transporte, guianza, planta turística) y según las entrevistas, estos actores se vinculan principalmente con prestadores de servicios en el canal 3 (y minoritariamente en el canal 2). No se relacionan con firmas del canal 1 (generalmente firmas locales pequeñas) debido al bajo estándar de calidad de los servicios que se proveen, demostrándose la necesidad de mejoras (upgrading) para los prestadores de servicio locales en este canal.

²⁶ Porcentajes indican el porcentaje de mercado por origen de visitantes para los mercados manejados por los tour operadores entrevistados.

Es importante tomar en cuenta que algunos tour operadores nacionales (principalmente de Quito) manejan importantes volúmenes de visitantes y mercados de alta capacidad de expendio. Algunas de las agencias de viajes y tour operadores más grandes del país (Metropolitan Touring, Kleintours) poseen oficinas en el destino Cuenca.

Nótese que los operadores venden al destino Cuenca como un destino principalmente orientado a la naturaleza (en relación al PN el Cajas) y cultura e historia.

En base a las entrevistas, los operadores en Quito tienen 2 segmentos que son los que llegan a Cuenca:

1. Visitantes orientados a la naturaleza y cultura que visitan la ciudad de Cuenca, el PN Cajas, y Gualaceo y Chordeleg.
2. Visitantes muy especializados (que representan una mínima parte del mercado manejado por los TO), que buscan actividades específicas relacionadas al turismo de aventura. Este segmento es mucho menos significativo que el anterior, pero posee nichos, sobre todo en destinos emergentes alrededor de Cuenca (Ej. Cojitambo, Paute, Aguarongo, ver función atractivos).

En general los operadores visitan mayoritariamente Cuenca por vía terrestre, con el fin de aprovechar distintos atractivos sobre la vía (Avenida de los Volcanes, Ingapirca, tren Riobamba - Alausí).

Uno de los atractivos más visitados por los tour operadores, al viajar por tierra es la ruta del tren Riobamba – Alausí - Sibambe, y las ruinas de Ingapirca en la zona de influencia del cantón Cuenca.

Nótese que para los operadores, el destino Cuenca es un destino secundario en Ecuador (los principales son Galápagos, Sierra Norte y Amazonía Norte). Estos tour operadores han identificado algunos elementos que están afectando la competitividad del destino:

1. No se conocen de nuevos productos/servicios en el destino o no tienen las condiciones adecuadas. A pesar de que los TO reconocen la existencia de destinos y atractivos emergentes alrededor de Cuenca, estos nuevos destinos:
 - a. Están limitados en su desarrollo, por ejemplo la planta turística no empata las necesidades de tour operadores, quienes manejan mercados de alta capacidad de expendio.
 - b. No está promocionados adecuadamente y en gran parte son desconocidos para los tour operadores
 - c. No incluyen atractivos de gran significancia que ameriten el tiempo extra de viaje.

En relación a nuevos productos, la mayoría de tour operadores entrevistados, afirmaron ver una limitada presencia de productos en o alrededor de Cuenca, habiendo una limitada existencia de servicios complementarios como caminatas en senderos, visitas guiadas a sitios naturales, sitios para observación de aves, instalaciones para deportes de aventura, entre otros. Además de esto, manifestaron que la mayoría de productos nuevos que son promocionados en o alrededor destino

Cuenca están relacionados a la cultura, mientras que nuevos productos orientados a la naturaleza no están siendo desarrollados en el destino, o de estar desarrollándose no poseen las condiciones de planta requeridas por los tour operadores.

2. Complementario al punto anterior, el destino actualmente es vendido como un destino generalista con pocos nichos para mercados especializados (Ej. turismo de aventura, aviturismo, etc.). Además de esto, los TO ven a Cuenca como un destino que mantiene su oferta de atractivos igual a la que ha sido promocionada durante las pasadas 2 décadas (generalmente se promociona Cuenca, Chordeleg y Gualaceo), sin un fomento de nuevos atractivos/destinos.
3. La categorización de los hoteles en la ciudad de Cuenca es limitante para los TO. En varios casos, los hoteles se anuncian con categorías superiores respecto a los servicios que poseen efectivamente, sin que haya un control adecuado por parte de las autoridades.
4. La capacidad hotelera (número de camas) en Cuenca también ha sido señalada como una limitante para algunos TO. A pesar de existir hoteles de gran capacidad en la ciudad, los visitantes extranjeros manejados por TO prefieren hoteles boutique, sin embargo estos manejan una limitada capacidad y en el caso de operadores que manejan grupos superiores a 30 turistas, deben recurrir a hoteles orientados al turismo ejecutivo, restándole nivel a la experiencia en Cuenca.
5. Lo TO en Quito reconocen la baja competitividad de TO locales y prefieren prescindir de sus servicios y realizar la operación dentro y alrededor de la ciudad por su propia cuenta: es decir los TO de Quito no contratan servicios (o lo hacen mínimamente) en el destino, llevando sus propios buses y guías, minimizando las oportunidades de los TO locales de trabajar con mercados de alta capacidad de expendio. Los TO reconocieron que una de las principales falencias de los TO locales es la oferta limitada de productos complementarios a la visita tradicional a Cuenca. Aquellos productos que son ofertados por TO locales no están bien orientados a mercados de alta capacidad de expendio teniendo un mal servicio o utilizan hoteles y restaurantes con un servicio deficiente.

Aerolíneas nacionales y transporte terrestre

En la actualidad 4 aerolíneas están autorizadas para operar con frecuencias diarias desde y hacia Cuenca desde Quito y Guayaquil. Semanalmente operan un total de 87 frecuencias diarias hacia Cuenca con un promedio de tarifa aérea de US\$ 94,50 para viajes –ida y vuelta– desde y hacia Quito y US\$ 86,95 para viajes desde y hacia Guayaquil.

	Frecuencias semanales a Quito (lun - vie)	Frecuencias de fin de semana a Quito	Frecuencias semanales a Guayaquil (lun - vie)	Frecuencias de fin de semana a Guayaquil	Tarifa promedio Cuenca – Quito (RT)	Tarifa promedio Cuenca – Guayaquil (RT)
Lan	5	2			US\$ 66	US\$ 62,79
TAME	21	5	10	2	US\$ 120	US\$ 115

Aerogal	5	2	5	2	US\$ 107	US\$ 100
Air Cuenca	11	3	5	2	US\$ 85	US\$ 70
Total / promedio	42	12	25	8	US\$ 94,50	US\$ 86,95

Tabla 5. Frecuencias aéreas con destino Cuenca.

A pesar de existir un importante número de frecuencias semanales, se estima que un 25% de los vuelos desde y hacia Cuenca sufren retrasos (DAC, 2010). Según entrevistas con TO en Quito, la ocurrencia de vuelos sobrevendidos es muy alta en el aeropuerto de Cuenca, especialmente recurrente en temporada alta.

Nótese que la tendencia actual de las aerolíneas que vuelan hacia Cuenca es la de incrementar el número de frecuencias aéreas y aviones con mayor capacidad de pasajeros.

Transporte terrestre en la ciudad de Cuenca y área de influencia

Existen numerosas frecuencias de buses interprovinciales e inter-parroquiales que conecten a Cuenca con otras ciudades en el país, estas frecuencias son generalmente utilizadas por visitantes de mediana y baja capacidad de expendio (canales 1 y 2 de la cadena). En relación a los transportes netamente orientados para turismo en la ciudad, existe una deficiencia importante (aunque la oferta de buses de pequeña y mediana capacidad -busetas- informales, no registradas para servicio turístico es alta). Actualmente existe un limitado número de compañías de transporte turístico en Cuenca con buses de gran capacidad (mayor a 40 pasajeros), por lo que, para la movilización de grupos grandes de turistas, los operadores nacionales (principalmente de Quito) deben contratar transporte en Quito o Guayaquil.

Un factor que está creando una distorsión en la cadena es la presencia de compañías de transporte principalmente de **Guayaquil y Cuenca que ofrecen tours en el destino, es decir cumplen funciones de operadores y reducen las oportunidades para los TO locales**. Estas compañías trabajan con visitantes del canal 1 y 2 de la cadena (baja y mediana capacidad de expendio) y ofrecen tours a Cuenca, el PN El Cajas, Gualaceo y Chordeleg por valores inferiores a los ofertados por los tour operadores de Cuenca. Algunos de estos tours incluyen el servicio de guianza y en este caso los guías son los “enganchadores” de turistas en hoteles y atractivos importantes de Cuenca (ver más adelante el análisis respecto a guías en la ciudad de Cuenca).

Operadores y agencias de viaje en Cuenca

En general los operadores de turismo en el destino son actores débiles en la cadena con un bajo nivel de acceso a mercados, muy bajos vínculos horizontales –es decir compartiendo información y beneficios- (a pesar de existir algún grado de asociatividad entre operadores como se verá más adelante) y limitados vínculos verticales (pocos vínculos formales con tour operadores nacionales o internacionales y baja capacidad de acceso a mercados finales), limitando grandemente la competitividad del destino. A diferencia de otros destinos en Ecuador, donde normalmente los tour operadores son quienes promocionan mayormente los destinos (a través de su participación en ferias o mecanismos de promoción en el extranjero y a nivel nacional, incluyendo Internet), los operadores en Cuenca trabajan mayoritariamente con turistas “walk

ins”²⁷, es decir no gestionan la promoción de Cuenca, por lo que **la promoción del destino queda en manos de operadores nacionales (principalmente en Quito) o** a cargo de organizamos de promoción (Fundación para el Turismo de Cuenca, MINTUR). Por otro lado, los tour operadores nacionales (principalmente de Quito), al operar directamente en el destino –con una cadena verticalmente integrada-, reducen las oportunidades económicas y disminuyen la competitividad del destino. **Nótese que en esta función no existen firmas ancla, es decir actores bien conectados verticalmente con acceso a mercados finales.**

En Cuenca existen 10 operadores -estimado- (entre agencias registradas como dualidad y como tour operadores, pero que independientemente de su registro trabajan activamente como operadores turísticos²⁸). Por otro lado se han identificado acciones informales de operación que incluyen a guías y transportistas.

Los tour operadores en Cuenca ofertan principalmente tours de 1 día en la ciudad o sus alrededores y la venta de paquetes de más de un día, representa menos de un 5% de sus ventas (a diferencia de TO de Quito que venden tours de 2 a 5 días). En base a las entrevistas, los productos más vendidos son: PN Cajas 70%, Gualaceo, Chordeleg e Ingapirca 30%, city tours 40%, tours a lodges en Amazonía Sur 10%. Para este último destino (Amazonía Sur), los tour operadores de Cuenca cobran una comisión del 15% por la venta de estos tours y no realizan ningún tipo de operación luego de la venta (inclusive el transporte hasta los lodges desde Cuenca es realizado por los mismos lodges).

Los paquetes ofertados por los tour operadores están orientados principalmente al turismo cultural y de compras, visitando los valles de Chordeleg y Gualaceo y de naturaleza, visitando el PN Cajas. Las opciones de aventura y turismo especializado (Ej. observación de aves) son poco exploradas por los operadores debido a que no poseen contactos con los mercados finales para este tipo de actividades.

La limitación más importante para los actores de esta función es la falta de vínculos verticales, la mayoría de operadores no poseen acceso a tour operadores en Quito o Guayaquil y tampoco –o muy limitadamente- a cuentas con tour operadores en el extranjero.

En general los operadores manejan un volumen reducido de visitantes (los TO “pequeños”²⁹ en el destino manejan alrededor 400 visitantes anuales, los “grandes” hasta 1.300) y captan principalmente visitantes “walk ins”, debido a sus limitadas relaciones con operadores nacionales y agencias en el extranjero y destinan limitados presupuestos para promoción, por lo que no asisten a ferias internacionales, manejan sistemas de promoción básicos (basados principalmente en brochures y volantes) y no poseen estrategias para promoción en web adecuadas (páginas pobremente diseñadas o no actualizadas). Algunos TO asisten a ferias nacionales (Feria Internacional de Turismo Ecuador- FITE) sin embargo sus esfuerzos no son constantes por lo que el porcentaje de cierre de negocios en estos espacios es muy bajo.

²⁷ “Walk in” hace referencia a turistas que contratan servicios de agencias de viajes y tour operadores una vez que ya han llegado al destino de viaje y llegan directamente a sus negocios para la contratación de servicios.

²⁸ A nivel de catastro turístico existen 14 operadores registrados al 2010 (MINTUR, 2010), sin embargo solamente 10 se encuentran activos. En relación a esto, el catastro del MINTUR se encuentra desactualizado por lo que no se puede estimar el número exacto de agencias existentes y a qué se dedican (dualidad, agencia de viajes, internacionales).

²⁹ Para este análisis, los 10 operadores formales registrados en Cuenca, han sido divididos por su volumen de pasajeros al año en pequeños (6 de los 10) y grandes (4 de los 10).

Ningún tour operador en esta función posee acceso a tecnologías apropiadas para el manejo de reservas y ventas en línea. A pesar de existir el interés, todos los TO manejan sistemas básicos de reserva y no poseen herramientas para venta en línea limitando su acceso a mercados finales. Algunos TO no ven en la actualización de sistemas tecnológicos para reservas y pagos en línea una oportunidad, insistiendo en mantenerse con sus tecnologías actuales, lo cual es una desventaja competitiva.

La relación entre hoteles y operadores se basa principalmente en acuerdos verbales con los recepcionistas de hoteles (en pocos casos las relaciones son con gerentes o propietarios) a quienes se les ofrece entre el 10 y 15% de comisión por recomendar los productos de un tour operador. Sin embargo, a pesar de que existen relaciones de los TO con hoteles gran parte del mercado de estos no utiliza los servicios de los tour operadores debido a varios factores (señalados por los hoteles de mediano y alto nivel en Cuenca):

- Los productos no son llamativos o innovadores para la demanda.
- El mercado que llega hasta los hoteles, permanece generalmente un corto tiempo para visitar otros destinos/atractivos.
- Muchos de los clientes son personas de negocios.

Existen guías que de manera informal actúan como TO, llevándose parte del mercado de los hoteles y creando una distorsión en la cadena (llamados en este reporte “enganchadores”).

Existen sin embargo interesantes modelos de asociatividad. Desde el 2004 existe un grupo (pool) de operadores (con 6 miembros, 4 operativos y 2 aliados) llamado South Explorer Group (SEG). El pool ha sido creado con la idea de trabajar de forma conjunta para repartir beneficios y gastos de operación entre los tour operadores. Actualmente el pool distribuye las salidas mensuales, costos de operación e ingresos mensuales entre sus 4 miembros operativos. El pool vende sus paquetes a otros TO de Quito y Guayaquil con una tarifa comisionable del 20%, pero la incidencia de compra es muy baja.

El pool posee relaciones constantes con hoteles de alto nivel en Cuenca, ofreciendo sus productos. Actualmente el pool no incluye a nuevos miembros a pesar de existir otros TO con similares características de operación y servicios. La principal razón según sus miembros, es que al tener más miembros los beneficios para cada miembro serían mínimas (otro argumento que indica que el fortalecimiento de los vínculos verticales es más importante que el fortalecimiento de los vínculos horizontales. Actualmente el pool no prevé vender nuevos productos. El pool no invierte en esfuerzos para mejorar la competitividad de sus miembros, no existen esfuerzos conjuntos para asistir a ferias, mejorar estándares de calidad, explorar nuevas oportunidades de mercado. La razón para esto, según los entrevistados es la falta de financiamiento para estas actividades. El pool, a través de uno de sus miembros (que a la vez es miembro de la Asociación de Operadores Turísticos del Ecuador, OPTUR), forma parte del directorio de la FMTPC y generalmente incluye al pool en los esfuerzos de promoción que realiza la Fundación. Sin embargo estos esfuerzos suelen tener muy bajo impacto porque no son realizados periódicamente al igual que los esfuerzos independientes de otros tour operadores.

La mayoría de tour operadores del destino trabaja con guías free lance, solo 2 negocios en el destino cuentan con guías de planta.

Prestadores de servicios en Cuenca y su área de influencia

Actualmente existe un reducido número de **prestadores de servicio** en Cuenca. Los prestadores de servicios existentes en el destino incluyen algunos negocios de alquiler de bicicletas (n=2), guías locales y negocios orientados a la organización de eventos (turismo de negocios). A pesar de que se han creado negocios de alquiler de bicicletas, alquiler de

Recuadro 2. Bienes raíces orientados al segmento de jubilados de alta capacidad de expendio

Cuenca se ha comercializado como un destino para jubilados. Según datos de la Jefatura Provincial de Migración del Azuay, a través del Departamento de Censos y Movimiento Migratorio de enero a junio del presente año, 1279 extranjeros legalizaron su residencia temporal o definitiva, en la ciudad de estos se estima que un 25% por ciento corresponden a la tercera edad. Existe dos modalidades de operación las compañías de bienes raíces: organizan viajes para visitar propiedades en fechas fijas y hacen tours por Cuenca y sus alrededores. La otra modalidad de operación es organizar viajes de duración de un mes que ofrecen la experiencia de vivir en Cuenca, estos paquetes incluyen boletos aéreos, estadía en departamentos, asesoría en compra de bienes y raíces, clases de español.

La presencia de este segmento en el destino ha potenciado la visita de familiares y amigos del segmento hasta el destino, generalmente caracterizados por ser turistas de alta capacidad de expendio que utilizan los servicios de hoteles y operadores en la ciudad.

La población local- y han motivado indirectamente la proliferación de bares y restaurantes de alta categoría para empatar la nueva demanda de jubilados,. Algunas agencias de bienes raíces están sin embargo causando una alteración de la cadena ya que en algunos casos hacen las veces de tour operadores, para promover la compra de bienes en el destino. En parte las empresas de bienes raíces justifican esta acción, afirmando que al brindar estos servicios se mejoran las posibilidades de venta de de bienes raíces.

Respecto a los **guías de turismo**, existen alrededor de 30 guías registrados en el destino (MINTUR, 2010), de los cuales el 80% trabaja de forma independiente para TO y hoteles.

Aquellos guías que trabajan directamente con hoteles, crean una distorsión en la cadena debido a que los guías hacen las veces de tour operadores. En la mayoría de los casos, los guías forman alianzas informales con prestadores de servicios de transporte (con buses de mediana y baja capacidad de pasajeros, hasta 20 pasajeros por vehículo) y ofertan sus servicios (“enganchan” a los visitantes) en hoteles y atractivos de importancia en Cuenca.

En Cuenca el manejo de idiomas extranjeros es la mayor limitación de los guías actuales: la mayoría habla inglés pero pocos manejan otro idioma adicional, por lo que cuando se requiere de guías en otros idiomas es necesario contratar a guías de otras ciudades.

equipos de escalada y deportes de aventura, estos han cerrado mayoritariamente (MINTUR, 2010). En base a las entrevistas a los manejadores de negocios de prestación de servicios, la razón para el cierre es el reducido número de visitantes que solicitan los servicios, posiblemente por la falta de relaciones de los negocios con tour operadores, hoteles y otros prestadores de servicios.

A pesar de no ser prestadores de servicios turísticos, en esta sección se han analizado a las agencias de bienes raíces del destino debido a su importancia para el segmento de jubilados de alta capacidad de expendio.

Las **agencias de bienes raíces** se han beneficiado por esfuerzos promocionales de la FMTPC y otros organismos que han fomentado el destino como una ciudad para personas extranjeras de tercera edad y retirados. Estas iniciativas han generado un flujo de visitantes de mediana o alta capacidad de expendio, incrementado la plusvalía de ciertos sectores en la ciudad – con impactos positivos y negativos para la

Por otro lado existen pocos guías especializados en Cuenca (Ej. observación de aves), por lo que estas actividades (ofrecidas por algunos TO de Quito o Guayaquil) utilizan guías que trabajan para estas operadoras.

En general para los guías, el mejoramiento de sus conocimientos, idiomas y capacidades no es un incentivo, dada la falta de mercado y la falta de oportunidades de trabajo con grupos especializados y de alta capacidad de expendio (los TO locales no manejan estos mercados y los TO de Quito traen a sus propios guías), evita que los guías posean interés de mejorar sus habilidades y aumentar la competitividad del destino.

En relación a los **prestadores de servicios orientados a la organización de eventos** (turismo de negocios) Cuenca cuenta con salones –y organizadores- para eventos de gran capacidad (Ej., en el Mall del Río se tiene capacidad para 4.000 personas). Estos negocios han proliferado en los últimos años gracias a la ubicación de Cuenca como una ciudad para eventos (categorizada así en el PLANDETUR 2020). Sin embargo, representantes de estos negocios han manifestado estar limitados al volumen de participantes, debido a la limitada capacidad hotelera en la ciudad.

Existen alrededor de **10 escuelas de español** en el destino –estimado durante el diagnóstico-. En general para todas las escuelas, el 25% de sus asistentes sólo son estudiantes, es decir no compran otro tipo de servicio en las escuelas, un 50% además de tomar sus estudios de español, también compra paquetes turísticos –que son operadas en la mayoría de los casos a través de convenios con tour operadores, y el 25% de asistentes son parte de programas de voluntariado además de sus estudios.

Las escuelas de español en Cuenca poseen relación directa con algunos tour operadores locales (Ej. Expediciones Apullacta con CEDEI, Pazhuca con Nexus y Cazhuma con Simón Bolívar). Muchos de los estudiantes son FITs y en algunos casos se agrupan para contratar servicios de guías o transporte, pasando por alto las ofertas de los tour operadores.

La mayor parte del mercado manejado por las escuelas de español proviene de Estados Unidos con una temporalidad de mayo a septiembre, y de septiembre a noviembre la mayoría son europeos (Alemania y Suiza principalmente). Las escuelas de idiomas más reconocidas reciben en promedio anual 350 estudiantes. Los programas de idiomas no tienen una duración establecida pueden ser desde una semana hasta 6 meses, aunque la mayoría de asistentes se queda entre 15 días y 1 mes. La mayoría de estudiantes son de baja o mediana capacidad de expendio, pero generan oportunidades de negocio para artesanos, bares, cafés, restaurantes y hostales.

Hoteles, hosterías y restaurantes en Cuenca y su área de influencia

Desde el punto de vista de un análisis de cadena de valor (respecto a los canales en la cadena), existen 3 tipos de hoteles en el destino dependiendo del mercado objetivo. En general los hoteles se concentran en el centro de la ciudad de Cuenca, con pocas opciones en el área de influencia, aunque en los últimos años han proliferado las hosterías y restaurantes en la zona de Yunguilla, negocios orientados principalmente al mercado local de fin de semana y feriados.

Dependiendo del canal los hoteles en el destino son:

1. **Canal 1 –bajo nivel de expendio- (número de hoteles estimado: 62).** Hoteles dirigidos a un segmento de mercado (visitantes nacionales y extranjeros) de baja

capacidad de expendio con tarifas entre US\$7 y US\$30 por persona por noche. Principalmente ubicados en el centro de la ciudad, reciben principalmente comerciantes y turistas nacionales y extranjeros con presupuesto bajo. Estos hoteles no poseen ningún tipo de vínculos entre ellos (no comparten información o establecen políticas conjuntas de precios) y sus tarifas no son fijas, variando en temporada alta, generando guerras de precios en feriados y fines de semana. Se enfocan en competir por volumen de visitantes. La ocupación de estos hoteles es muy baja (menos del 50% en casi todos los casos, con una alta ocupación solamente en feriados).

2. **Canal 2 –mediano nivel de expendio- (número de hoteles estimado: 32).** Hoteles de tarifas medias -entre US\$30 y US\$80 por persona por noche-, su principal mercado son ejecutivos nacionales (cerca del 80%) y ofrecen facilidades para este segmento (salas de reuniones, servicio de internet, transporte dentro de la ciudad). Este tipo de hoteles tiene convenios directos con sus clientes frecuentes y es común la oferta de tarifas con descuento o tarifas mensuales para ejecutivos. El promedio de ocupación de estos hoteles es media-alta (60% - 70% en promedio)
3. **Canal 3 –mediano nivel de expendio- (número de hoteles estimado: 7).** En este canal se encuentran los hoteles orientados a turistas de alta capacidad de expendio con tarifas superiores a US\$80 por persona por noche. Este tipo de hoteles, incluyendo hoteles tipo boutique y hoteles de cadena o ejecutivos, con un índice de ocupación relativamente alto (alrededor del 60 al 80%). Generalmente mantienen importantes relaciones con operadores nacionales y en el extranjero. La característica más importante de estos hoteles es que poseen un alto nivel de comunicación entre ellos –vínculos horizontales-, sus representantes son miembros activos de la Asociación Hotelera de Azuay, comparten beneficios al compartir turistas en temporada alta cuando están llenos o al compartir habitaciones con grupos grandes de turistas pero no poseen políticas comunes para la fijación de tarifas y no mantienen estrategias conjuntas de promoción o estrategias conjuntas para establecer relaciones formales con operadores nacionales o en el extranjero.

A pesar de que existen actores en el canal 3 de la cadena, con acceso a mercados de alta capacidad de expendio, estos actores no representan a firmas ancla, que puedan ser un apoyo importante para el desarrollo del destino.

Actualmente existen 68 miembros pertenecientes a la Asociación Hotelera del Azuay. En este último año la asociación ha efectuado esfuerzos de promoción junto con la Prefectura.

La planta hotelera del destino posee alrededor de 6.000 camas (MINTUR, 2010). Algunos actores (principalmente miembros del ambiente facilitador) consideran la necesidad un hotel de cadena internacional que incremente la capacidad hotelera de la ciudad.

El establecer un hotel de cadena internacional en el destino podría –de acuerdo a los entrevistados–potenciar a la ciudad como centro de negocios. Según representantes de la asociación de hoteles, al no existir un hotel de gran capacidad y alta categoría en Cuenca, grupos grandes de visitantes (manejados por TO de Quito) no llegan al destino debido a que no existe la capacidad. A la vez la oportunidad de organización conferencias y eventos de gran magnitud es también restringida debido al número de plazas de hoteles de alta categoría en el destino. Esto es una limitación importante tomando en cuenta que Cuenca, en su plan de desarrollo, se muestra como una ciudad orientada a la ciencia, tecnología y eventos.

Para atraer al mercado nacional, TO y hoteles han tratado en algunas ocasiones de generar alianzas para ofrecer paquetes conjuntos de tarifas reducidas, sin embargo el sector hotelero no ha dado acogida a este tipo de iniciativas, por falta de propuestas sólidas y constancia en los operadores.

Atractivos turísticos en Cuenca y su área de influencia

Para esta sección se han realizado una ampliación de la cadena (ver gráfico debajo) con el fin de explicar de manera más detallada la situación del turismo en los atractivos **en la zona de influencia del destino**.

Nótese que los 4 destinos más visitados—además de la ciudad de **Cuenca- Chordeleg, Gualaceo, Yunguilla y el PN Cajas**. Otros destinos con potencial como Aguarongo, Sigsig, Paute son poco promocionados y marginalmente visitados.

En general los atractivos dentro de la ciudad de Cuenca están orientados al turismo cultural (Cuenca como patrimonio cultural de la humanidad), siendo los atractivos más visitados las iglesias y museos en el centro histórico. Algunas parroquias reciben visitación (aunque en menor porcentaje, incluyendo a Turi y Baños -una lista de los atractivos más visitados en la ciudad de Cuenca se presenta en el Recuadro 1-). Cuenca se caracteriza por el buen estado de conservación y buen manejo de sus atractivos históricos, sin embargo a pesar de esto, la mayoría carece de servicio de guías de sitio o información interpretativa, los museos, galerías y otros atractivos permanecen cerrados durante fines de semana y feriados, y entre semana poseen horarios de atención limitados (de 9 am a 7.30 pm³⁰, cerrando por almuerzo generalmente entre 1 y 3 pm). Esta situación limita la visita a los mismos y crea malestar en tour operadores y visitantes que desean visitarlos o recomendar su visita. A la vez reduce las oportunidades de tour operadores quienes tienen que ajustarse a estos horarios u omitir la visita a estos atractivos.

En relación a los atractivos en la zona de influencia de Cuenca, nótese que aquellos atractivos con mayor desarrollo de oferta son aquellos orientados hacia la cultura (**Gualaceo, Chordeleg**), mientras que los atractivos de naturaleza (como el PN Cajas, Aguarongo, Cojitambo, entre otros, una lista de los atractivos naturales y culturales en el área de influencia se presenta en el Recuadro 1) poseen un menor desarrollo de oferta. **Nótese sin embargo que, el desarrollo de oferta en los atractivos naturales en el área de influencia no es posible sin antes propiciar el fortalecimiento de vínculos verticales de actores en Cuenca, principalmente tour operadores.**

³⁰ Aquellos museos fuera de la Red Municipal de Museos tienen horarios más cortos de visita.

Recuadro 1. Principales atractivos naturales y culturales de Cuenca y su área de influencia

A continuación se muestra una lista de los principales atractivos naturales y culturales visitados en el destino.

Atractivos naturales (área de influencia)

Entre los principales atractivos naturales de Cuenca y sus alrededores se encuentran: Parque Nacional El Cajas, Aguas Termales de Baños, Desierto de Jubones, Turi, Corredor Bioturístico del Río Yanuncay, Tres lagunas de la Principal, San Juan de Gualaceo, Bosque Protector de Aguarongo, Bosque de Patacocha, Bosque Petrificado de San Pedro, Playa de Jubones, Las Pailas de Racar y Cerro Cabogana, Cerro Cojitambo, Cerro Guaguazhumi.

Atractivos culturales (Cuenca y área de influencia)

Cuenca y sus alrededores poseen un sinnúmero de atractivos culturales entre los que destacan los museos las iglesias y edificaciones patrimoniales. Entre ellos están: Museo del Banco Central, Museo de Centro de Artes Populares Interamericano, Museo Casa de la Cultura Núcleo Azuay, Museo de Arte Moderno, Museo Remigio Crespo Toral, Museo de las Culturas Aborígenes, Museo Manuel Agustín Landívar, Museo Taller del Sombrero, Museo de esqueletología “Doctor Gabriel García Moscoso”, Museo del Monasterio de las Conceptas, Museo de la Identidad Cañari, Catedral de la inmaculada concepción, Museo Catedral Vieja, Carmen de la Asunción, San Francisco, Iglesia de San Blas, Santo Domingo, San Sebastian, San Alfonso, Casa de las Posadas, Casa de las Palomas.

Sitios arqueológicos (Cuenca y área de influencia)

Sitios arqueológicos destacados en el destino incluyen: Ruinas de Todos los Santos, Parque Arqueológico Pumapungo y las Ruinas de Cojitambo. Otros lugares donde se pueden encontrar vestigios y restos arqueológicos y ruinas son: Llaqueo, Molleturo (Paredones), Nulti, Turi, Victoria de Portete, Checa, Chiquintad, Cumbe, Qhapac Ñan (tramo PN Cajas), Ingapirca.

Actualmente, y sobre todo para el área de influencia de Cuenca, los atractivos visitados son los mismos desde hace 20 años, demostrando la mínima diversificación de productos en los atractivos disponibles.

El principal atractivo de naturaleza en el área de influencia es el PN Cajas. El parque se encuentra ubicado al occidente de la ciudad de Cuenca (aproximadamente a 20 Km). Con una superficie de 28,544 hectáreas, el parque es manejado por la empresa ETAPA del Municipio de Cuenca a través de la Corporación Municipal Parque Nacional Cajas. Actualmente (al 2009) el área recibe 35.017 visitantes anuales (24.002 nacionales y 11.015 extranjeros) y corresponde a la tercera área protegida de mayor visitación en Ecuador continental luego de la RE Cotacachi Cayapas (114.970 visitantes al 2009) y el PN Cotopaxi (101.882 visitantes al 2009).

Las actividades principales que se realizan en el parque incluyen el senderismo, ciclismo de montaña y camping (en menor medida). El parque cuenta con 6 senderos bien delimitados y señalizados que pueden ser recorridos de manera autoguiada. Existen zonas de camping bien delimitadas, un centro de interpretación, un restaurante y varios puntos de control y guardianías en el parque.

Otro de los atractivos naturales de importancia en el área de influencia de Cuenca es el bosque Protector de Vegetación Aguarongo, con 2.082 hectáreas de extensión. El bosque se encuentra ubicado en los cantones de Gualaceo y Sígsig y actualmente es manejado por dos firmas privadas: Ayuda en Acción, Fundación Rickcharina y la Fundación Ecológica Mazán. La visitación del área es muy reducida en comparación con la que recibe el PN Cajas (alrededor de 2000 visitantes anuales en 2009). Actualmente el área cuenta con un centro de investigación e interpretación y senderos establecidos para la visita.

El interés de diversificación de nuevos atractivos visitables en la zona de influencia del destino ha provocado que algunos tour operadores muestren interés en llegar a nuevos sitios turísticos incluyendo: el camino del Inca, la porción entre Achupallas e Ingapirca, rafting en el Río Jubones, escalada en Cojitambo, canyoning en Cumbe y Sayausí y otros destinos orientados al turismo de aventura y observación de aves (sobre todo alrededor de Paute y Aguarongo). **Sin embargo, la limitante más grande de los operadores para operar en nuevos atractivos ha sido la falta de planta turística e infraestructura de apoyo en los mismos y la falta de vínculos verticales (de tour operadores en Cuenca) que les permitan alcanzar segmentos de mercado interesados en los nuevos atractivos.**

Dependiendo del tipo de visitantes, las actividades que realizan y el tipo de servicios que utilizan en Cuenca y en cada destino en la zona de influencia, se puede clasificar a la visitación de la siguiente manera:

1. Todos los visitantes llegan hasta la Ciudad de Cuenca, como centro hacia otros destinos en el área de influencia. La principal motivación para la visita a la ciudad es su Centro Histórico (iglesias, museos y arquitectura republicana temprana).
2. Visitantes extranjeros organizados de alta capacidad de expendio (canal 3) que llegan hasta los destinos en buses de tour operadores nacionales (Quito o Guayaquil) y que visitan sitios muy puntuales en **Gualaceo** (talleres de artesanías, mercado) y **Chordeleg** (talleres y almacenes de orfebrería) y la mayoría de veces no utilizan prestadores de servicios de la región (Ej. no utilizan restaurantes, llevan box lunch para sus pasajeros o regresan a Cuenca para almorzar), debido a que **la oferta de servicios en estos lugares no empata sus requerimientos de calidad**. Estos visitantes no llegan hasta otros sitios en la zona de influencia. Aquellos que utilizan servicios en la zona, ocasionalmente comen (no pernoctan) en las hosterías de alto nivel de la región (n=2).
3. Visitantes nacionales y extranjeros FIT's de mediana capacidad de expendio (canal 2), que llegan de manera independiente hasta Gualaceo, y Chordeleg, utilizan servicios en la región (Ej. restaurantes) y ocasionalmente pernoctan en hosterías con tarifas medias.
4. Visitantes nacionales de mediana capacidad de expendio, llegan de manera independiente hasta Yunguilla, siendo un destino de importancia para el mercado local.
5. Visitantes extranjeros de mediana capacidad de expendio (canal 2) que llegan de forma organizada hasta sitios de visita naturales incluyendo PN Cajas, Aguarongo, Paute en menor medida.
6. Visitantes nacionales de baja capacidad de expendio (canal 1), visitantes principalmente llegan en feriados y fines de semana, visitan Cuenca, Gualaceo, Chordeleg, Paute, Sígsig. Los visitantes extranjeros de baja capacidad de expendio en esta categoría visitan ocasionalmente proyectos de turismo comunitario en la región (ver análisis de turismo comunitario en la siguiente sección).

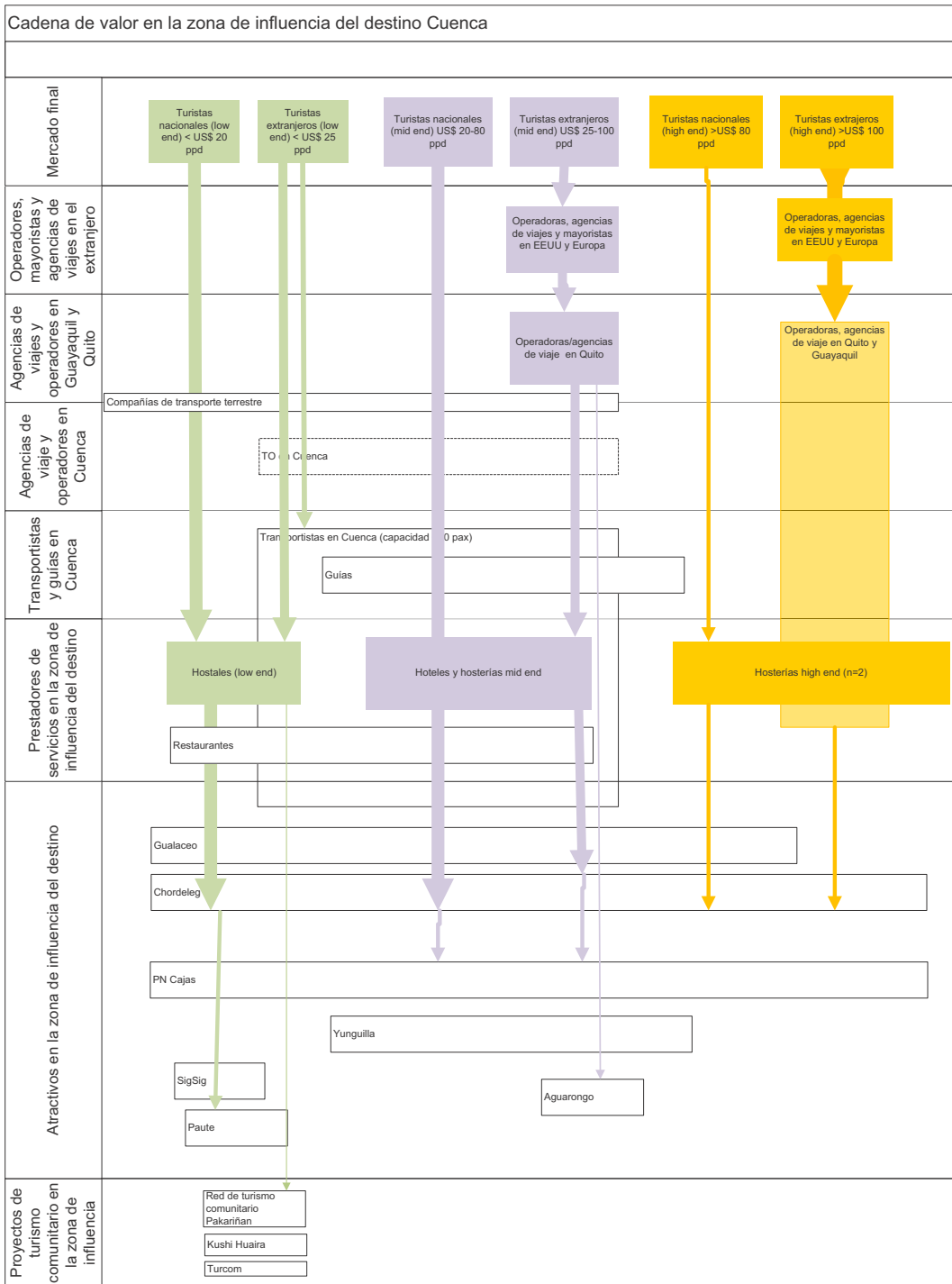


Gráfico 20. Cadena de valor del turismo en la zona de influencia del destino Cuenca

Proyectos de turismo comunitario en el área de influencia del destino

Actualmente existen 11 proyectos de turismo comunitario en el área de influencia del destino. Estos proyectos en su totalidad pertenecen a la **red de turismo comunitario Pakariñán**. Las comunidades que actualmente presentan algún nivel de desarrollo turístico (al menos una construcción relacionada al turismo) y que forman parte de la red incluyen: Huertas, Asotury, Kushiwaira, Jima – Zhipta, Chobshi, Principal, San Juan, Aguarongo - El Carmen.

La red de turismo comunitario Pakariñán, constituida en 2005, agrupa a dos (2) instituciones: la Red de Turismo Comunitario del Pueblo Kañari “Sumak Pacha” y la Red de Turismo Comunitario “Saraguro Rikuy”, actualmente está reconocida por la FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador) y sus miembros activos en 5 provincias (Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Zamora Chinchipe) al sur del país incluyen a 32 organizaciones de base (centros de turismo comunitario).

Actualmente los negocios de turismo comunitario reciben una visitación incipiente, entre el 2008 y el 2010, alrededor de 3.000 turistas fueron recibidos por 32 proyectos de turismo en toda la Red (incluyendo provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, es decir un promedio de **30 visitantes por iniciativa por año**) (Ochoa com. pers. 2011). A pesar de que esta visitación presenta incrementos para años anteriores (alrededor de un 30% según las estadísticas de los proyectos), aun la visitación no corresponde a la esperada. En parte la limitada ocupación hace referencia a la falta de vínculos verticales de los negocios y los bajos niveles de calidad en algunos de los prestadores, siendo el aspecto cultural el motivo principal de la visita, dejando de lado la calidad en el servicio u otros atractivos más importantes para la demanda como la naturaleza por ejemplo.

Respecto a los vínculos verticales de estos negocios comunitarios, actualmente ninguno mantiene relaciones formales con agencias o tour operadores en Quito o en Cuenca (algunos operadores en Cuenca promocionan sus servicios pero no de manera regular y no poseen acuerdos formales y regulares para llevar turistas hasta estos productos turísticos). La manera en la cual actualmente se promocionan y logran captar el mercado que mantienen es a través de una operadora en Cuenca, parte de la misma red (Ecoyachag Explora Travel). Sin embargo la operadora posee limitadas conexiones con otras agencias en el país y casi ninguna con agencias en el extranjero. Actualmente el mercado que manejan está principalmente orientado a voluntarios y estudiantes de intercambio que mantienen convenios con la agencia en Cuenca o con estudiantes de las escuelas de español en el destino, representando en la mayoría de los casos, un mercado de baja capacidad de expendio. Las tarifas que manejan por un paquete de dos días y una noche en promedio es de US\$ 30, incluyendo 3 comidas, alojamiento, actividades relacionadas al intercambio de experiencias culturales y sin incluir transporte hasta las comunidades, lo cual deja un margen muy bajo de rentabilidad.

Respecto a los vínculos horizontales, si bien entre las comunidades que ofrecen servicios turísticos se mantiene un nivel de organización muy activo, esta organización es más de carácter organizativo y político que orientada al desarrollo del turismo. Las comunidades no mantienen relaciones con otros negocios en Cuenca (hoteles o tour operadores).

En general, se han identificado algunas de las limitaciones más importantes respecto a los proyectos de turismo comunitario en la zona de influencia del cantón.

- Falta de vínculos verticales (y por ende acceso al mercado), debido al desconocimiento del mercado los emprendimientos no pueden acceder a los operadores nacionales, agencias internacionales, etc.
- Las iniciativas actuales tienen una diversidad limitada de productos. Mayoritariamente los proyectos de turismo ofrecen el concepto de cabañas, intercambio cultural con pocas iniciativas innovadoras que sean más llamativas a tour operadores y visitantes.
- Las iniciativas actuales ofrecen paquetes de larga visitación (2 días o más) que no empatan con el patrón de visitación de Cuenca (en donde los turistas no toman paquetes de más de 1 día).
- Los proyectos son manejados por asociaciones orientadas más hacia la organización política de las comunidades que hacia una visión empresarial. En el caso de Ecoyachag, esta operadora no está bien integrada verticalmente y posee un limitado acceso a mercados.
- Los proyectos actuales han desarrollados sin consideraciones sobre las necesidades de la demanda y orientación de la misma (en términos de confort, atractivos, actividades, idioma, etc.).
- Las comunidades han establecido al turismo como una solución a corto plazo, esperando ganancias instantáneas. Esta situación ha afectado a la sostenibilidad en el largo plazo de estos proyectos, ya que las comunidades pierden interés cuando no ven visitación continua.

Por otro lado algunos aspectos positivos (oportunidades) para estos prestadores incluyen:

- Las comunidades mantienen un nivel de asociatividad alto, lo que permitiría tener un alto impacto al manejar acciones con sus dirigentes.
- Las comunidades mantienen recursos culturales y naturales de importancia.
- Existe una alta predisposición de las comunidades para trabajar en el desarrollo de nuevos productos de turismo.
- Los planes nacionales (PLANDETUR, Plan Nacional del Buen Vivir) orientan gran parte de sus acciones al fortalecimiento de actividades de turismo comunitario. A la vez esfuerzos de co financiamientos (como los del Ministerio de Producción) dan preferencia a actividades de base comunitaria.

En base a esto, se recomienda apoyar a estas iniciativas en:

1. Acceso a mercados (con estrategias de mercadeo y articulación a operadores o mercados finales).
2. Mejoras técnicas de los productos y capacitación en servicios.
3. Mejoras en manejo de finanzas y planificación de negocio.

Vínculos horizontales

Los vínculos horizontales representan la generación de flujos de información o beneficios entre actores que se encuentran dentro de una misma función en la cadena. Ejemplos de flujos de información y beneficios incluyen compartir bases de datos de recursos humanos, compartir clientes cuando los negocios están llenos, recomendar servicios complementarios entre negocios, realizar inversiones conjuntas, compartir accesos a tecnologías, compartir espacios en ferias, etc. Estas acciones permiten que el destino crezca como una industria y realiza acciones enfocadas al desarrollo colectivo y no al desarrollo individual.

La cadena de valor del turismo del destino Cuenca es en general muy fragmentada en relación a los vínculos horizontales en el destino. La mayoría de los actores se enfocan en sus propios negocios –sobre todo los prestadores de servicios de los canales 1 y 2- sin tener una visión colectiva para el desarrollo del destino y sin iniciativas de asociatividad. **La falta de vínculos horizontales (o la existencia mínima de estos) es una de las mayores limitaciones del destino Cuenca, sin embargo es crítico que primero se desarrollen vínculos verticales, incrementando las oportunidades de acceso a mercados antes de crear incentivos para la generación de vínculos horizontales en el destino.** Esta limitación se manifiesta en distintos elementos que restan competitividad al destino:

1. Los negocios (sobre todo hoteles y algunos TO fuera de la asociatividad existente, en los canales 1 y 2, pero también guías y transportistas) generan guerras de precios, sobre todo en temporada alta. Al no existir vínculos verticales fuertes –baja demanda- y falta de estrategias horizontales, los negocios compiten con precios bajos, tratando de acaparar la mayor parte de mercado sacrificando el valor de los productos que venden.
2. En relación al punto anterior, los prestadores de servicios carecen de estrategias de ventas conjuntas, por lo que no se establecen políticas de tarifas bajo una visión común y si se establecen no son respetadas en temporada alta.
3. También en relación al primer punto, se limita la competitividad del destino al enfocar la diferenciación de productos únicamente en el precio (precios más bajos), y no fomentar el mejoramiento de productos por innovación o diferenciación.
4. Existe un limitado flujo de información acerca de acceso a mercados, ferias, recursos humanos, sistemas tecnológicos (sistemas de reservas, ventas en línea) u otras recomendaciones entre negocios. No se comparte una base de datos entre los negocios que permita reconocer personal adecuado o no recomendable y tampoco se comparte información sobre sistemas o tecnologías que pueden mejorar la operación de los negocios, como por ejemplo sistemas de venta en línea, diseño web, entre otros.
5. Al no existir asociatividad y vínculos horizontales el acceso se aumentan costos operativos. Por ejemplo, la participación en ferias resulta costosa para ser una inversión individual, sin embargo a pesar de que un conjunto de operadores u otros negocios pueden realizar una inversión conjunta para la participación en ferias, la falta de vínculos horizontales limita este tipo de estrategias.
6. La Cámara de Turismo de Cuenca actualmente ha disminuido su participación en el sector. Desde el decreto presidencial en años pasados, manifestando la no

obligatoriedad de actores del sector turístico, la Cámara a perdido una importante cantidad de socios y actualmente sus acciones son limitadas. Sin embargo, la imagen de la Cámara es bien vista por los actores privados en Cuenca, por lo que puede ser una oportunidad importante para el desarrollo de estrategias que vinculen a la Cámara como un ente asociativo en el destino.

7. Los prestadores de servicios carecen de estrategias de promoción conjuntas, lo que genera un limitado acceso a mercados. Nótese que al no existir una promoción adecuada, la principal promoción del destino no está en manos del sector privado, limitando los esfuerzos a aquellos realizados por la superestructura (MINTUR y FMTPC).

Algunos prestadores de servicio en el destino, puntualmente algunos tour operadores (bajo la figura de la asociación de tour operadores, descrito en la función de tour operadores locales) y algunos hoteles pertenecientes a la Asociación Hotelera del Azuay (ver función hoteles y hosterías) han tratado de incrementar los vínculos horizontales. Actualmente, en el caso de los operadores en Cuenca, únicamente se comparte la operación y ventas, pero no existen esfuerzos en conjunto para la promoción, acceso a mercados, inversión en tecnología, base de datos de recursos humanos u otras formas de vínculos horizontales. En el caso de los hoteles, si bien en algunos casos de miembros de la asociación se establecen tarifas bajo una visión común, estas son poco respetadas y al igual que los tour operadores, no existen esfuerzos en conjunto para el acceso a mercados o inversiones.

Prácticas que son comunes en hoteles en otros destinos (que reflejan la existencia de vínculos horizontales), como la recomendación de otros hoteles cuando se tiene una ocupación del 100% no es común entre los prestadores de servicios del destino –en especial entre hoteles boutique u hoteles de alta categoría-, esto, según las entrevistas, debido a que la mayoría de hoteles de alto nivel, no consideran que existe otro negocio de similares características, por lo que al enviar turistas, según los entrevistados, se corre el riesgo de reducir la experiencia del visitante.

Elementos críticos del ambiente facilitador que afectan las oportunidades para el desarrollo del turismo sostenible

Recuadro 2. Contexto del país

Tras los efectos de la crisis económica mundial del 2008, la economía ecuatoriana se recupera de manera progresiva, a pesar de las fluctuaciones en los precios del petróleo, caídas en las remesas de los inmigrantes y la disminución de las exportaciones y la inversión extranjera directa (CESLA, 2010). Se estima que la economía ecuatoriana experimentará un ligero crecimiento, debido al escaso incremento observado en la inversión pública y la demanda interna (consumo de hogares) y junto con la reducción en la deuda pública externa (del 45,7% del PIB al 14,7%) (Andes, 2010). Cifras preliminares indican que en el 2010 la economía del país –medida en relación al PIB- creció en un 2,3% respecto al año anterior, gracias al repunte en la producción de petróleo y al aumento en las exportaciones y el gasto público. Las previsiones se mantienen para los próximos años, debido a las expectativas sobre el precio de petróleo y la inversión. (CESLA, 2010).

En estos últimos 3 años se ha aplicado una política económica anti cíclica que busca recuperar el papel del Estado, a pesar que se seguirá dependiendo del petróleo como principal fuente de ingreso, se ha buscado diversificar las actividades económicas. La economía no petrolera en el país ha crecido por sobre el 6% en los últimos 10 años, alcanzando picos de hasta 10%. (MCPEC, 2010), esto se debe a que se han priorizado otros sectores con gran potencial para su desarrollo para convertirse en los generadores de riqueza en el país, entre ellos el turismo.

Para el Gobierno actual el turismo en el Ecuador representa un sector estratégico y por lo tanto está experimentando una innovación en su estructura, procesos y planificación estratégica para responder con eficiencia y ejecución a la decisión presidencial de convertirlo en la primera apuesta productiva del país con inclusión social, alineándose a los principios fundamentales de la Constitución Nacional y a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir. Esta importancia que da el Gobierno Nacional se evidencia en el incremento progresivo del presupuesto para el desarrollo del sector, pasando de 6 millones de dólares en 2007 a 30 millones de dólares en el 2010; este presupuesto ha sido orientado al desarrollo de actividades descritas en el “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible en Ecuador (PLANDTUR 2020)”. (MINTUR, 2010)

Entre las áreas que el MINTUR está invirtiendo se incluyen: capacitación y formación de recursos humanos, fomento e inversiones, medidas transversales para el turismo, gobernanza del sistema turístico, desarrollo de facilidades turísticas, y marketing y promoción; área en la que se invertirán (para el siguiente año -2011-) adicionalmente otros 6 millones de dólares, para el desarrollo de campañas de promoción dirigidas al mercado nacional y a mercados internacionales identificados como importantes: Perú, Colombia, Venezuela, Estados Unidos, entre otros, aunque no hay pruebas de que estos tendrán un impacto importante en la visitación, con excepción de los EEUU.

Actualmente el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) viene impulsando 11 programas de oferta de productos turísticos, mediante el desarrollo de infraestructura y promoción especializada que incluye: turismo comunitario, turismo cultural, ecoturismo, agroturismo, deportes y aventura, parques temáticos, turismo de salud, sol y playa, circuitos generales, congresos y convenciones, y cruceros (MINTUR, 2010).

Adicionalmente se ha mejorado la conectividad del país, con una inversión total de US\$2.938 mil, a partir del 2007 se ha construido de 6.555 kilómetros de carreteras, mantenimiento de 113 proyectos viales (en ejecución), edificado de 57 puentes, y se han emprendido obras aeroportuarias. (MINTUR, 2010; Ministerio de Finanzas, 2010)

Entre otras medidas gubernamentales que buscan potencializar al sector turístico está la de promover las inversiones del sector privado. El gobierno prepara incentivos económicos y ventajas tributarias que garanticen la inversión extranjera en turismo. (MINTUR, 2010)

En el destino las instituciones con influencia en el desarrollo del turismo con un rol activo incluyen:

1. MINTUR, encargado del desarrollo de la competitividad del sector turístico, así como de promocionar el rol del sector como componente clave del desarrollo económico, social y ambiental del país. El MINTUR apunta a conseguir un modelo de administración pública que sea descentralizado, efectivo y eficiente.
2. Municipio de Cuenca, a partir del proceso de descentralización se han transferido competencias en el ámbito de gestión del turismo a este gobierno local. El municipio de Cuenca es responsable del cobro de la licencia anual de funcionamiento de los establecimientos turísticos, control del funcionamiento de los locales de servicio turístico y coordina acciones claves para lograr el impulso del destino Cuenca con la Fundación Municipal Turismo para Cuenca.
3. La Fundación Municipal Turismo para Cuenca ha liderado un proceso de concurrencia y acuerdo entre los distintos niveles de la gestión turística del destino. El objetivo de la FMTPC es el desarrollo integral del sector turístico, promoción turística y la conservación y protección del patrimonio turístico natural y cultural del cantón Cuenca.
4. Cámara Provincial de Turismo del Azuay (CAPTUR-AZUAY), entidad de carácter gremial que agrupa a empresarios del sector hotelero, de alimentos y bebidas, de agencias de viajes, operadores, transportistas y otros servicios turísticos. Entre sus objetivos está mejorar la competitividad del sector, con énfasis en aspectos como la calidad de los servicios, la promoción y la comercialización, incentivando a los pequeños empresarios para que actúen bajo principios de asociatividad.
5. Prefectura del Azuay, ha considerado al turismo como una alternativa de desarrollo para las poblaciones locales, en este sentido ha emprendido acciones para fortalecer la actividad turística en la provincia del Azuay a través de la implementación de nuevos productos turísticos, así como la promoción turística de la provincia a nivel nacional.
6. Asociación Hotelera del Azuay (AHA), entidad que ejerce la representatividad gremial a nivel provincial de la industria hotelera y busca su desarrollo a través de actividades conjuntas de promoción y capacitación.
7. Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), es un ente articulador entre el sector público y privado local para efectuar programas de desarrollo conjunto orientados al desarrollo territorial de Cuenca, prestando servicios de activación económica, promoción y apoyo empresarial a las Mipymes para que se conviertan en eje estratégico del desarrollo.

A continuación se detallan algunas de las limitaciones encontradas en el ambiente facilitador del destino:

- El ambiente facilitador no brinda incentivos apropiados para el desarrollo del turismo. En general, el marco regulatorio disponible para las empresas turísticas desincentiva la regularización de empresas turísticas, la creación de nuevos negocios

y limita la inversión de empresas en el sector debido a que no existen programas especializados para negocios turísticos y, según los actores entrevistados, “las reglas del juego no son claras” al momento de establecer compañías de turismo en el destino.

- Organismos como la Cámara de Turismo (como representante de actores del sector privado en el destino), han sufrido una alta pérdida de socios en los últimos 2 años debido a la posición del gobierno de eliminar la obligatoriedad de afiliación al organismo. Con la reducción de socios, los ingresos de la Cámara han decrecido y actualmente cuenta con muy pocos procesos que faciliten la asociatividad del sector y que generen impactos en la cadena.
- La seguridad en el destino limita el desarrollo turístico. Actualmente los índices de inseguridad en Cuenca y su zona de influencia han incrementado (basado en la percepción de los actores entrevistados, incluyendo miembros de la policía nacional), subiendo el número de casos de asaltos a turistas o compañías relacionadas al turismo. Algunos TO en el destino han cambiado sus rutas de visita para evitar asaltos. La percepción de la inseguridad ha incrementado para los manejadores de negocios y esto a la vez limita la imagen del destino.
- El control en el desarrollo turístico se ve afectado y en general la percepción de los actores en Cuenca es que el control es limitado o nulo en relación a prestadores de servicio (sobre todo alojamiento) en el destino, promocionándose en muchos casos, una imagen distorsionada de los servicios reales que ofertan negocios en la ciudad y sin tener una institución de control para el efecto.
- La mayor debilidad del ambiente facilitador en el destino es que los canales de comunicación con los actores privados o comunitarios o entre instituciones públicas son bajos o inexistentes. Esta falta de comunicación genera una duplicación de esfuerzos o esfuerzos descoordinados entre las instituciones, minimizando el impacto de inversiones en el destino o haciendo inversiones pequeñas y aisladas.
- La descentralización del municipio de Cuenca, ha permitido que se deleguen ciertas funciones al Municipio de la Ciudad, a través del Convenio de Descentralización y Transferencia de Competencias suscrito en junio del 2001. Bajo este convenio el Municipio está a cargo del control y cobro del Certificado único de Funcionamiento (CUF), pero actualmente la gestión es incipiente, aproximadamente un 60% de actores evaden este pago (esto equivale aproximadamente a US\$ 250.000 en recaudación anual). Aun los roles Municipio / MINTUR a pesar de estar claros en el convenio de descentralización, no han sido adjudicados y ejecutados plenamente por las partes.
- Algunas acciones de actores del ambiente facilitador, como las del MINTUR, se ven restringidas debido al limitado presupuesto y a la dependencia de decisiones de planta central. La mayoría de esfuerzos a pesar de ser planificados por la Regional Austro, deben ser aprobados por planta central. Este proceso toma un tiempo excesivo y resultando en esfuerzos con poco impacto en el destino.
- La información estadística del turismo en el destino es incipiente. No existe una cuenta satélite para el destino y la información manejada por los actores de la cadena es obsoleta o recopilada empíricamente. Esta limitación hace que sea crítico la

implementación de un observatorio de demanda u otras formas de recopilación de información del sector turístico. Es importante contar con un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad de las acciones de los actores de la cadena.

En relación a las oportunidades encontradas en el ambiente facilitador:

- Dentro de las oportunidades importantes para el cantón, se debe tomar en cuenta el apoyo de la Fundación Municipal Turismo para Cuenca. La mayoría de actores entrevistados en el sector privado para este estudio reconoce los esfuerzos de la FMTPC respecto a la promoción internacional del destino y califican como muy adecuada su función. Actualmente la Fundación está interesada en ampliar su rango de acción, fomentando aun más el desarrollo del turismo en Cuenca.
- La Prefectura del Azuay es una de las instituciones con mayor acción en el destino (a nivel de provincia y a nivel de cantón). En buena parte, los esfuerzos que realiza la institución están ligados a la alta partida presupuestaria asignada por el gobierno (al 2010 se asignaron US\$7 millones). Nótese que esta oportunidad no puede ser bien aprovechada por el sector debido a que la Prefectura actualmente trabaja como un organismo independiente, sin coordinación con otros actores del ambiente facilitador.
- El incentivo a la inversión por parte del Ministerio de Productividad es una oportunidad importante para el sector. Se ha establecido al turismo como un área prioritaria de inversión para el estado y actualmente se han destinado montos de inversión para la región 6 del país (que incluye a la provincia de Azuay), con el fin de generar apoyo no reembolsable a PYMES del sector turístico.

Mercados de soporte y firm upgrading

El destino Cuenca tiene un mercado de soporte que aún no se ha desarrollado adecuadamente para cumplir con los servicios de apoyo de financiamiento, promoción, y capacitación de los prestadores de servicios y otros actores del destino. Si bien la ciudad cuenta con servicios de financiamiento (bancos, cooperativas de crédito) y capacitación (universidades, centros de especialización, acceso a tecnologías, internet, cobertura de celulares, etc.), la relación de estos con otros actores de la cadena es incipiente. Puntualmente los mercados de soporte en el destino incluyen:

Financiamiento: Existen bancos y cooperativas de crédito en el destino, todos con líneas de crédito productivo, sin embargo no poseen programas especiales para negocios de turismo y a la vez, la mayoría de negocios entrevistados para este estudio afirmaron no acceder a créditos de ningún tipo, debido a la inestabilidad del país y la falta de facilidades de financiamiento. Por otro lado iniciativas como FondePyme (más ligadas al ambiente facilitador) generan beneficios a los actores locales. INVEC es otro organismo que colabora en el financiamiento de inversiones en Cuenca.

Promoción: Para el destino, el organismo (también parte del ambiente facilitador) con mayor importancia en la promoción es la FMTPC. La gestión de la institución ha tenido importantes logros en promoción, ubicando al destino en importantes sitios a nivel internacional.

Capacitación: Cuenca posee dos universidades importantes: la Universidad de Cuenca y la Universidad del Azuay. Ambas poseen escuelas orientados al turismo y la hospitalidad.

Estos actores no poseen mayor incidencia en la capacitación hacia otros actores en la cadena, orientándose específicamente a la preparación de profesionales en el destino, sin una articulación adecuada con los gestores (sobre todo privados) de la actividad. El MINTUR y la Cámara de Turismo poseen programas periódicos de capacitación para empresarios privados en temas orientados a la calidad del servicio en el turismo, sin embargo, estos esfuerzos poseen una mínima acogida por parte del sector privado debido a que según estos (negocios particulares), los contenidos de los cursos son de poco impacto en relación a las actividades que realizan.

Plan de desarrollo turístico de Cuenca y su área de influencia

Esta sección corresponde a los productos 6: Identificar áreas de inversión turística en el destino Cuenca, 7: Definir una estrategia de competitividad para nuestra región frente a otros destinos turísticos y 8: Plan de mercadeo y comercialización.

El plan a continuación está basado en los análisis de este documento y sus anexos. Las consideraciones del plan son:

1. El plan ha sido diseñado con un horizonte de 3 años, siendo un plan de acción a corto plazo que garantice el mejoramiento en la competitividad del destino.
2. Las estrategias son el resultado del análisis de oportunidades y limitaciones, resultado a la vez de todos los análisis de este estudio. Las estrategias si bien fueron tratadas por cada función de la cadena de valor, se presentan unificadas para dar mayor cohesión entre las acciones del plan.
3. Complementario a lo anterior, las estrategias están diseñadas para que el destino Cuenca **se fortalezca en un todo y no solamente en aspectos de mercadeo o posicionamiento**, incluyendo su acceso a mercados (en diferentes segmentos), fortalecimiento de actores de la cadena (especialmente tour operadores), mejoramiento de la calidad y recursos humanos entre otros.
4. Puntualmente en relación al acceso a mercados (parte importante pero no total en el plan), las estrategias están orientadas a los siguientes segmentos (basado en los resultados de análisis de la demanda y en las preferencias de mercados para los negocios existentes):
 - a. Mercados extranjeros: Principalmente orientado a turistas extranjeros especializados de alta capacidad de expendio, que actualmente visitan Galápagos y utilizan a Guayaquil como sitio de tránsito.
 - b. Mercados nacionales: Principalmente orientado a turistas nacionales de alta capacidad de expendio del sur del país, que aprovechan la visita a Cuenca gracias a la buena conectividad. Mercados de alta capacidad de expendio en Quito y Guayaquil que actualmente no están llegando a Cuenca.
5. El plan contempla estrategias y actividades puntuales basadas en los resultados de este documento. Acciones más específicas (Ej. Desarrollo de un plan de inversiones, desarrollo de un plan puntual de acceso a ferias para TO), están fuera del alcance de este plan pero son recomendados en cada acción.
6. En relación a lo anterior el plan contempla un presupuesto referencial para cada actividad. Este presupuesto ha sido estimado en base a los participantes en la construcción del plan, más la experiencia de los consultores. Es altamente recomendable que estos presupuestos sean ajustados con el detalle de acciones más específicas en cada caso.

7. Los responsables de cada actividad, detallados en el plan han sido nombrados por los propios participantes en la construcción del plan.
8. Las estrategias y actividades detalladas a continuación buscan dar un marco orientativo a las acciones de la FMTPC y otros actores clave del turismo en Cuenca. No corresponden a un marco rígido, pero dan la orientación basada en un análisis técnico de la realidad actual del destino y buscan su incremento en la competitividad en base a las opiniones de actores del sector y la experiencia de los consultores.
9. Nótese que si bien las estrategias son individuales, las actividades deben tomarse como un todo, es decir existen actividades complementarias entre sí, independientemente de a qué estrategia pertenecen.
10. En resumen, el plan consta de **9 estrategias, 32 actividades**, con una inversión aproximada de US\$ 1.257.000,00 para los 3 años de horizonte.
11. El plan detallado en las siguientes secciones empata con los criterios y directrices de los instrumentos de planificación nacional (ver producto 3, complementario a este informe) y mantiene concordancia con lo establecido en los requisitos de SENPLADES (ver anexos), con el fin de que los programas y proyectos desarrollados a futuro en base a este plan sean financiados y ejecutados de manera adecuada.

Estrategia 1. Posicionar a Cuenca como un destino complementario a Guayaquil (sobre todo con enfoque para visitantes en tránsito a Galápagos)

Justificación: Hay indicativos que el **nuevo aeropuerto de Quito** por su distancia hasta el centro de la ciudad y por las limitaciones climáticas provocará que turistas y operadores de galápagos prefieran mover sus operaciones al aeropuerto en Guayaquil. Actualmente, los operadores de Galápagos estiman que entre un 20% a 30% de su clientes aterrizan o abordan vuelos internacionales en Guayaquil, **esperando un incremento con el nuevo aeropuerto de Quito**. Por otro lado, actualmente la **ciudad recibe mayoritariamente visitantes de baja capacidad de expendio**, el posicionamiento de Cuenca como un complemento de visitantes en Guayaquil **en tránsito a Galápagos (visitantes con ppd mayor a US\$ 200 ppd)**, busca **acceder a mercados más especializados y de mayor capacidad de expendio**.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
1. Diseñar y ejecutar campañas de promoción del destino en las plazas más efectivas para turistas extranjeros (ver resultados análisis de la demanda), ofertando a Cuenca como un destino complementario a la visita a Galápagos, enfocando la cercanía del destino al puerto principal.	FMPTC, MINTUR	3 años (desde el inicio del plan)	US\$ 120.000 (US\$ 40.000 por año)
2. Establecer al menos 2 reuniones de trabajo anuales entre operadores locales y tour operadores en Quito y Guayaquil que trabajen con grupos en Galápagos y que operen desde el aeropuerto en Guayaquil	FMTPC, Asociación de operadores	3 años (desde el inicio del plan, 2 reuniones por año)	US\$ 27.000 (US\$ 9.000 por año)
3. Incentivar la participación de TO locales en acceso a ferias internacionales (de manera continua) ofertando el destino (tomando en cuenta el resto de estrategias de este plan). Se recomienda la participación de al	FMTPC, Asociación de operadores	3 años (desde el inicio del plan, dos ferias anuales)	US\$ 36.000

menos 2 ferias especializadas (no abiertas al público) al año, enviando representantes de la asociación de operadores			
4. Diseñar y ejecutar una campaña para que TO locales puedan tener una ronda de negocios con TO que trabajen con visitantes que lleguen a Perú (puntualmente Machu Picchu) y negocien la visita a Cuenca en complemento con Galápagos, una vez que la ruta Chiclayo – Cuenca de StarPerú esté en funcionamiento. Una reunión por año	FMTPC, Asociación de operadores, MINTUR	2 años (inicia al segundo año)	US\$ 12.000 (US\$ 6.000 por año)
5. Establecer negociaciones con aerolíneas nacionales para la posibilidad de la apertura de una ruta directa Cuenca - Galápagos	FMTPC	1 año (una reunión al segundo año del plan)	US\$ 8.000
Observaciones adicionales: Las actividades de esta estrategia son complementarias a las establecidas en las estrategias 2 (nueva imagen de Cuenca) y 4 (fortalecimiento de TO).			

Estrategia 2. Establecer una nueva imagen de Cuenca (manteniendo la ya posicionada), enfocada al turismo de naturaleza, aventura y cultura y orientada a mercados más especializados

Justificación: Cuenca recibe mercados de baja capacidad de expendio (el 59% de nacionales y 51% de extranjeros encuestados viajan con menos de US\$ 20 ppd en el caso de nacionales y menos de US\$ 25 ppd en el caso de extranjeros), **mientras que los mercados potenciales en Quito, Guayaquil y Galápagos, poseen una capacidad de expendio superior.** Por otro lado los visitantes actuales (de menor capacidad de expendio) son más generalistas y orientados a la **cultura e historia.** Los visitantes potenciales son más especializados y tienen mayor presupuesto y sus motivaciones principales son la **naturaleza, aventura y cultura.** Por otro lado los TO en Quito, que trabajan con mercados de alta capacidad de expendio, orientan sus paquetes mayoritariamente hacia el turismo de **naturaleza y aventura**, por lo que establecer una nueva imagen de Cuenca (manteniendo la ya posicionada), enfocada al turismo de naturaleza, aventura y cultura, **tendrá un alto impacto en la porción de mercado de alta capacidad de expendio que podrían llegar hasta Cuenca.**

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
6. Diseñar y ejecutar campañas de promoción del destino en las plazas más efectivas para turistas extranjeros (ver resultados análisis de la demanda), ofertando a Cuenca como un destino orientado a la naturaleza y aventura, promocionando productos y atractivos orientados a estos mercados.	FMPTC, MINTUR	6 meses diseño (en el primer año del plan) y 2 años y medio en la ejecución	US\$ 120.000 (US\$ 40.000 por año)
7. Integrar en las reuniones de TO locales y asistencia a ferias de TO (ver actividades 2 y 3 de la estrategia anterior) y de la FMTPC la oferta de Cuenca en relación al turismo de naturaleza y aventura (dossiers, banners, etc.)	FMPTC, Asociación de operadores	3 años (a partir del primer año del plan, en todas las rondas de negocios y asistencia a ferias de TO)	US\$ 36.000 (US\$ 12.000 por año)
8. Diseñar una cartera	FMTPC,	2 años (A partir del	US\$ 60.000 (US\$

de productos existentes y nuevos orientados a la naturaleza y aventura (en base a las recomendaciones establecidas en el análisis complementario a este plan), para vincularlos a la oferta de TO locales y constantemente subir los productos de esta cartera a las reuniones y ferias	MINTUR	segundo año de inicio del plan)	30.000 por año)
9. Integrar de manera paulatina la imagen de Cuenca (orientada a naturaleza y aventura) a los esfuerzos de promoción tradicionales de la ciudad (a través del diseño de nuevos materiales publicitarios)	FMTPC, MINTUR	3 años (A partir del segundo año de inicio del plan)	US\$ 90.000 (US\$ 30.000 por cada año)
Observaciones adicionales: Las actividades de esta estrategia son complementarias a las establecidas en la estrategia 1 (captar mercados en tránsito a Galápagos)			

Estrategia 3. Desarrollar la imagen del destino Cuenca en relación a ciudad de las ciencias, con un enfoque al turismo de negocios y convenciones (centro de convenciones internacional) y turismo de salud

Justificación: Actualmente se ha nombrado a Cuenca como ciudad universitaria (y el municipio propone se nombre como ciudad de las ciencias y el conocimiento). Esta orientación permitirá que la ciudad sea posicionada como una ciudad orientada al turismo de negocios y convenciones. Actualmente si bien la planta turística empata las necesidades de este tipo de turismo, existe un déficit en el número de plazas alojamiento para dar respuesta a convenciones de alto número de participantes. Respecto al turismo de salud, existe el interés de parte de la FMTPC para el desarrollo de este tipo de turismo en la ciudad.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
10. Desarrollo de un estudio para establecer una campaña para el posicionamiento de Cuenca como ciudad para turismo de convenciones en mercados especializados dentro y fuera del país.	FMTPC	6 meses (segundo semestre del primer año de ejecución del plan)	US\$ 50.000
11. Desarrollo de un estudio para establecer una campaña para el posicionamiento de Cuenca como ciudad para turismo de salud dentro y fuera del país.	FMTPC	6 meses (primer semestre del primer año de ejecución del plan)	US\$ 50.000
12. Integrar los resultados de ambos estudios en las reuniones de tour operadores y en la presencia de ferias	FMTPC, MINTUR	2 años (a partir del segundo año)	US\$ 80.000 (US\$ 40.000 por año)

Observaciones adicionales: Las actividades de esta estrategia son complementarias a las establecidas en la estrategia 5 (incremento de plazas de alojamiento).

Estrategia 4. Fortalecer la promoción del destino en las regiones 6 y 7 del país para la visita de mercados nacionales al destino

Justificación: En relación al origen de los visitantes a Cuenca, según las encuestas de este estudio, la mayoría (28%) de los visitantes provienen de la ciudad de Guayaquil y Quito (17%), seguidos por visitantes de Loja (11%) y Machala (8%). Además de esto, el buen estado de la conectividad vial en el sur del país permitirá aprovechar de mejor manera estos mercados.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
13. Mejoramiento de la señalización turística del destino	MINTUR, FMTPC, Prefectura del Azuay	1 año (a partir del segundo año de ejecución del plan)	Presupuesto a ser estimado por MINTUR y Prefectura
14. Incentivar la visita por carretera hasta Cuenca, con énfasis en Guayaquil, Loja y Machala, orientando la promoción a la cercanía del destino por vía terrestre, a través de campañas en la red vial (ver resultados análisis de la demanda para establecer las mejores plazas de promoción)	FMTPC, MINTUR	1 año (el segundo año del plan)	US\$ 80.000

Observaciones adicionales: Estas estrategias deben tomar en cuenta las recomendaciones de las estrategias 1,2 , 3 y 4.

Estrategia 5. Fortalecer a los tour operadores del destino en relación a su acceso a mercados y capacidades de negociación, con énfasis en tour operadores nacionales y en el extranjero

Justificación: Los TO de Cuenca son débiles y no pueden acceder a mercados de alto nivel directamente o a través de operadores en el extranjero, además de esto los TO manejan un volumen reducido de visitantes (respecto a operadores en Quito) y captan principalmente visitantes “walk ins”, debido a sus limitadas relaciones con TO en Quito y agencias en el extranjero (limitados vínculos verticales). Esta condición está marcada por la falta de capacidades de los TO respecto a mercadeo y negocios, además de limitaciones para el acceso a ferias internacionales y la falta de tecnologías para reservas y compra en línea.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
15. Establecer un proceso de capacitación a TO locales en temas de acceso a mercados y negocios. Al menos un curso al año.	FMTPC, universidades, MINTUR (a través del PNCT)	3 años (desde el primer año de implementación, una vez por año)	US\$ 60.000 (US\$ 20.000 por año)
16. Identificar a los TO en Quito, Guayaquil y Perú que estén bien integrados verticalmente y que trabajen con mercados especializados de alta capacidad de expendio	FMPTC, Asociación de operadores	1,5 meses (a partir de la implementación del plan)	US\$ 15.000
17. Establecer al menos 2 reuniones de trabajo anuales entre operadores locales y tour operadores en Quito posicionando a Cuenca en su oferta con una imagen de destino orientado (además de la cultura) al turismo de naturaleza y aventura	FMTPC, Asociación de operadores	3 años (desde el inicio del plan, 2 reuniones por año)	Estimada en la estrategia 1
18. Incentivar la participación de TO locales en acceso a ferias internacionales (de manera continua)	FMTPC, Asociación de operadores	3 años (desde el inicio del plan, dos ferias anuales)	Estimada en la estrategia 1

<p>posicionando a Cuenca en su oferta con una imagen de destino orientado (además de la cultura) al turismo de naturaleza y aventura. Se recomienda la participación de al menos 2 ferias especializadas (no abiertas al público) al año, enviando representantes de la asociación de operadores</p>			
<p>19. Fomentar el acceso de TO a sistemas tecnológicos incluyendo sistemas de reservas y compras en línea a través de la inversión conjunta (entre operadores).</p>	<p>FMTPC, Asociación de operadores</p>	<p>6 meses (3 de implementación, 3 de capacitación en el uso de sistemas), a partir del segundo año del plan)</p>	<p>US\$ 30.000 (inversión en sistemas) US\$ 20.000 (inversión en capacitación)</p>
<p>20. Fortalecer la presencia de TO en la OPTUR y otros entes asociativos a nivel nacional</p>	<p>Asociación de operadores</p>	<p>3 años (al menos 1 reunión por año)</p>	<p>Financiamiento de tour operadores para participar en reuniones</p>
<p>Observaciones adicionales: Las actividades de esta estrategia son complementarias a las establecidas en las estrategias 1 (captar mercados en tránsito a Galápagos).</p>			

Estrategia 6. Establecer un proceso para el incremento de plazas de alojamiento y mejoramiento de la calidad de productos hoteleros

Justificación: Actualmente y como muestra el análisis de cadena de valor, los hoteles en Cuenca están orientados a 3 canales (ver sección análisis cadena de valor), siendo aquellos que están enfocados a mercados de alta capacidad de expendio, aquellos hoteles boutique y orientados huéspedes de negocios y familiares. A pesar de que estos hoteles mantienen un alto número de plazas, actualmente en base a necesidades de tour operadores en Quito y con la proyección de volver a Cuenca una ciudad orientada al turismo de negocios, se considera altamente recomendable la integración de nueva planta hotelera, siendo recomendable además la integración de un hotel de cadena internacional, que mantenga la línea de hoteles boutique que categoriza a Cuenca. Actualmente existen opciones para la adecuación de espacios (centros de eventos, escuelas) que podrían servir como los sitios para la instalación de nuevas plazas hoteleras orientadas a mercados de alto nivel.

Por otro lado, los hoteles actualmente no asisten a ferias internacionales y poseen pocos vínculos verticales con tour operadores internacionales, además de carecer de sistemas de reservas y compra en línea, lo cual limita la competitividad de los mismos. Finalmente en varios casos, los hoteles se anuncian con categorías superiores respecto a los servicios que poseen efectivamente, sin que haya un control adecuado por parte de las autoridades.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
21. Establecer rondas de negociación entre inversionistas locales y extranjeros para establecer hoteles de mayor capacidad en Cuenca en sitios con otro uso actual ³¹ .	FMTPC, Asociación de hoteles, INVEC, MINTUR	1 año (a partir del segundo año del plan)	Dependiente de las negociaciones
22. Gestionar con el Municipio los permisos necesarios para el uso de construcciones con otro uso para el establecimiento de nuevos hoteles que respeten la línea de edificaciones actuales en Cuenca	FMTPC, Asociación de hoteles, Municipio	1 año (a partir del inicio del plan)	Dependiente de las negociaciones
23. Implementación de las normas técnicas del MINTUR, incluyendo normas que permitan el control en la categorización de servicios de	MINTUR	3 años (a partir del inicio del plan)	Presupuesto a ser definido por el MINTUR

³¹ Según los participantes en el taller de construcción del plan, existe la opción de readecuar edificios patrimoniales para ser concesionados a empresas hoteleras de cadena internacional o nuevos hoteles boutique que incrementen el número de plazas en el destino.

alojamiento			
24. Invertir (de manera conjunta entre los miembros de la asociación de hoteles) en la compra de tecnologías (pago en línea y reservas)	FMTPC, Asociación de hoteles	6 meses (3 de implementación, 3 de capacitación en el uso de sistemas), a partir del segundo año del plan)	US\$ 30.000 (inversión en sistemas) US\$ 20.000 (inversión en capacitación)
25. Incentivar la participación de hoteles en ferias internacionales (de manera continua)	FMTPC, Asociación de hoteles	3 años (desde el inicio del plan, dos ferias anuales)	US\$ 33.000
26. Establecer un proceso de políticas comunes de precios que sean respetadas y controladas	Asociación de hoteles	1 año (a partir del inicio del plan)	Presupuesto a ser establecido por la asociación.
27. Creación de incentivos por parte de la FMTPC (Ej. acceso a ferias, espacios en publicidad, etc.) cuando hoteles cumplan con normas de calidad y mantengan su categorización de acuerdo a la determinada por el MINTUR	FMTPC, Asociación de hoteles	1 año (a partir del inicio del plan)	Presupuesto a ser establecido por la asociación.

Estrategia 7. Extender horarios de visita en atractivos dentro de la ciudad e incrementar la seguridad en el destino

Justificación: Los atractivos culturales en la ciudad poseen horarios limitados de visita (cierran en horas de almuerzo, fines de semana y feriados) limitando las oportunidades de visita de operadores y visitantes en general. Por otro lado, las denuncias de asaltos y delitos en zonas turísticas de Cuenca han incrementado en los últimos años.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
28. Creación de ordenanzas que sean armadas tomando en cuenta necesidades de TO locales y nacionales para extender los horarios de visita en atractivos dentro de la ciudad	Municipio, FMTPC, MINTUR	5 meses (a partir del inicio del plan)	No se puede estimar
29. Realizar convenios entre la Fundación y la Policía con el fin de crear un organismo policial (policía turística) que tenga presencia permanente en lugares turísticos	Policía nacional, MINTUR, FMTPC	4 meses (a partir del inicio del plan)	No se puede estimar

Estrategia 8. Fortalecer las capacidades técnicas de los recursos humanos disponibles en la ciudad de Cuenca, cerrando brechas existentes entre las necesidades del sector privado y la malla curricular para la formación de los profesionales

Justificación: La mayoría de profesionales del turismo en Cuenca poseen una buena preparación académica, pero existen brechas en temas relacionados a mercadeo, idiomas, negocios y otros factores críticos. Por otro lado, y específicamente para los guías de turismo locales, la mayoría poseen reducidas capacidades en idiomas y en técnicas de guianza, por lo que los tour operadores de Quito deben contratar a guías fuera del destino

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
30. Reestructurar el plan curricular de turismo de las universidades en Cuenca con el fin de que responda a las necesidades del destino (expuestas en los análisis complementarios a este plan).	Universidades, FMTPC	2 años (a partir del inicio del plan)	A ser establecido por las universidades
31. Fortalecer los procesos de capacitación turística continua a prestadores de servicios basándose en las recomendaciones del plan	Universidades, FMTPC, MINTUR (a través del PNCT)	3 años (un curso anual)	US\$ 180.000 (US 60.000 anuales)

Estrategia 9. Crear un sistema de monitoreo de la oferta y demanda turística en Cuenca

Justificación: La información estadística disponible sobre el turismo en Cuenca es limitada o inexistente. Actualmente el desarrollo de nuevas técnicas de monitoreo, basadas en web, y la afiliación de la mayoría de prestadores de servicios a entes asociativos (Cámara de turismo, Asociación de Hoteles, asociación de operadores), permitiría que un sistema basado en web que maneje los registros de los prestadores de servicios en la ciudad, entregue estadísticas que permitan el monitoreo de la línea base establecida en los estudios complementarios a este plan.

Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución	Inversión aproximada
32. Establecer una licitación para la creación de un observatorio y una metodología de monitoreo a ser diseñada por una firma especializada y operada por la FMTPC	FMTPC	3 meses (al iniciar la ejecución del plan)	US\$ 70.000 ³²

Presupuesto referencial

Además del presupuesto estimado en las actividades (ver sección anterior), debajo se muestra el detalle del presupuesto recomendado por año para ejecución del plan. Estrategia / Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Estrategia 1: Posicionar a Cuenca como un destino complementario a Guayaquil				
1. Diseñar y ejecutar campañas de promoción del destino en las plazas más efectivas para turistas extranjeros de paso a Galápagos	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
2. Establecer al menos 2 reuniones de trabajo anuales entre operadores locales y tour operadores en Quito y Guayaquil que trabajen con grupos en Galápagos	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 27.000,00
3. Incentivar la participación de TO locales en acceso a ferias internacionales	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 66.000,00
4. Diseñar y ejecutar una campaña para que TO locales puedan tener una ronda de negocios con TO que trabajen con visitantes que lleguen a Perú	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00
5. Establecer negociaciones con aerolíneas nacionales para la posibilidad de la apertura de una ruta directa Cuenca - Galápagos	\$ -	\$ 8.000,00	\$ -	\$ 8.000,00
Estrategia 2: Establecer una nueva imagen de Cuenca enfocada al turismo de naturaleza, aventura y cultura				

³² Inversión estimada en base a nuevas tendencias de análisis y proceso de datos en línea. Bajo experiencias tradicionales de observatorios, la inversión podría incrementarse hasta a US\$ 350.000. Se recomienda hacer la licitación con una firma que maneje esta nueva tendencia en manejo de datos.

6. Diseñar y ejecutar campañas de promoción del destino orientándolo a naturaleza y aventura	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
7. Integrar materiales promocionales en reuniones y ferias	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 36.000,00
8. Diseñar una cartera de productos existentes y nuevos orientados a la naturaleza y aventura	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00
9. Integrar la nueva imagen de Cuenca a los esfuerzos de promoción, reuniones y ferias	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00
Estrategia 3: Desarrollar la imagen del destino Cuenca en relación a ciudad de las ciencias, con un enfoque al turismo de negocios y convenciones y turismo de salud				
10. Desarrollo de un estudio para establecer una campaña orientada al turismo de convenciones	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00
11. Desarrollo de un estudio para establecer una campaña orientada al turismo de salud	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00
12. Integrar los resultados de ambos estudios en las reuniones de tour operadores y en la presencia de ferias	\$ -	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00
Estrategia 4: Fortalecer la promoción del destino en la región sur para la visita de mercados nacionales al destino				
13. Mejoramiento de la señalización turística del destino	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14. Incentivar la visita por carretera hasta Cuenca, con énfasis en Guayaquil, Loja y Machala,	\$ -	\$ -	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
15. Establecer un proceso de capacitación a TO	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00
Estrategia 5: Fortalecer a los tour operadores del destino en relación a su acceso a mercados y capacidades de negociación				
16. Identificar a los TO en Quito, Guayaquil y Perú que estén bien integrados verticalmente y que trabajen con mercados especializados de alta capacidad de expendio	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ 15.000,00
17. (2) Establecer al menos 2 reuniones de trabajo anuales entre operadores locales y tour operadores en Quito y Guayaquil que trabajen con grupos en Galápagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18. (3) Incentivar la participación de TO locales en acceso a ferias internacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
19. Fomentar el acceso de TO a sistemas tecnológicos incluyendo sistemas de reservas y compras en línea	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00
20. Fortalecer la presencia de TO en la OPTUR y otros entes asociativos a nivel nacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia 6: Establecer un proceso para el incremento de plazas de alojamiento y mejoramiento de la calidad de productos hoteleros				
21. Establecer rondas de negociación entre inversionistas locales y extranjeros para establecer hoteles de mayor capacidad en Cuenca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
22. Gestionar con el Municipio los permisos necesarios para el uso de construcciones con otro uso para el establecimiento de nuevos hoteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

23. Implementación de las normas técnicas del MINTUR (incluyendo alojamiento)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
24. Inversión en un sistema de reservas y pago en línea para la asociación de hoteles	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00
25. Incentivar la participación de hoteles en ferias internacionales	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 33.000,00
26. Establecer un proceso de políticas comunes de precios entre hoteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
27. Creación de incentivos por parte de la FMTPC para el cumplimiento de normas técnicas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia 7: Extender horarios de visita en atractivos dentro de la ciudad e incrementar la seguridad en el destino				
28. Creación de ordenanzas para extensión de horarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
29. Reactivar el convenio entre la Fundación y la Policía (policía turística)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia 8: Fortalecer las capacidades técnicas de los recursos humanos disponibles en la ciudad de Cuenca				
30. Reestructurar el plan curricular de turismo de las universidades en Cuenca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
31. Fortalecer los procesos de capacitación turística continua a prestadores de servicios	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 180.000,00
Estrategia 9: Crear un sistema de monitoreo de la oferta y demanda turística en Cuenca				
32. Establecer una licitación para la creación de un observatorio y una metodología de monitoreo	\$ 70.000,00	\$ -	\$ -	\$ 70.000,00
Totales	\$ 529.000,00	\$ 328.000,00	\$ 400.000,00	\$ 1.257.000,00

Hoja de ruta para la implementación del plan

Se ha elaborado una hoja de ruta que muestre el orden recomendado de aplicación de las actividades, el detalle de actividades se muestra en la sección anterior. Esta hoja de ruta está detallada en la versión impresa del documento, para la versión digital revisar el archivo “Plan de desarrollo turístico de Cuenca.mpp”.

Recomendaciones adicionales al plan

Además de las estrategias y actividades establecidas en la sección anterior, los consultores en base a los resultados obtenidos, recomiendan que el destino tome en cuenta las siguientes recomendaciones para mejorar su competitividad:

1. Mantener los esfuerzos de mercadeo y promoción que actualmente lleva a cabo la FMTPC en relación a los mercados orientados a la cultura, es decir mantener el posicionamiento actual de Cuenca y ampliar su promoción en relación al turismo de naturaleza y aventura como se recomienda en el plan.
2. Mantener los esfuerzos de mercadeo, promoción y gestión para el mercado de jubilados que llegan al destino. Actualmente Cuenca es considerada una de las mejores ciudades para retiro, y es altamente recomendable que se mantengan los esfuerzos realizados hasta la fecha.
3. Implementar mecanismos de autofinanciamiento de la FMTPC. Sin duda, en base al diagnóstico realizado por los consultores para la implementación del plan, es crítico que la FMTPC esté en capacidad de incrementar y sostener su presupuesto para garantizar el cumplimiento de las actividades sugeridas. Bajo este contexto, la recomendación crítica del equipo consultor es que la Fundación cambie sus estatutos en base a las recomendaciones de la siguiente sección y además integre a su modelo la facultad de generación de fondos para su gestión. Esto debido a la normativa nacional no es procedente para un organismo con carácter de fundación, siendo recomendable que dentro de la reformulación de estatutos se considere la reformulación de la personería jurídica de la FMTPC, y se tome en cuenta un modelo como el de Quito Turismo u otras instancias que funcionan como empresas de apoyo al sector turístico.
4. Canalización de créditos y oportunidades de inversión para nuevos productos. Se plantea identificar a través de la FMTPC cuáles son las iniciativas del gobierno (o agentes de cooperación) para apoyo al sector turístico y establecer mecanismos para que actores locales puedan acceder a las mismas y facilitando la creación de nuevos negocios a través de la generación de incentivos como creación de promotores que den seguimiento y capacitación a nuevos empresarios para el establecimiento de negocios. Esto puede ser alcanzado a través de la coordinación con organismos gubernamentales para establecer cuáles son las líneas de crédito u otros programas de apoyo a nuevos negocios turísticos y hacer llegar esta información hasta nuevos empresarios o empresarios con nuevos negocios. Es crítico que este sistema tome en cuenta las recomendaciones del informe y líneas estratégicas del plan.
5. Actualmente la mayor inversión de instrumentos de planificación se orienta al sector comunitario, sin embargo actualmente su nivel de desarrollo no les permite ser negocios competitivos, por lo que se recomienda que los esfuerzos para el sector comunitario tomen en cuenta las recomendaciones del informe (ver sección prestadores de servicios comunitarios en el destino).
6. La informalidad de guías y transportistas causa distorsiones en la cadena. Se recomienda la creación de incentivos para que estos prestadores informales se formalicen como TO (en caso de que no decidan mantenerse como guías o transportistas únicamente cumpliendo su función), entrando con las reglas del

modelo de asociación de TO locales y los parámetros establecidos en este plan para estos actores. Dos acciones importantes deben acogerse con esta recomendación: 1) establecer un sistema de promotores que orienten a guías y transportistas a su formalización o creación de empresas de tour operadores manteniendo coherencia en los nuevos proyectos con las estrategias del Plan de Desarrollo Turístico de Cuenca y las normas establecidas por la asociación de TO locales existentes y 2) establecer un proceso de capacitación para guías y transportistas en administración de negocios y acceso a mercados, orientando la capacitación al trabajo en conjunto con otros negocios locales.

Producto 4: Análisis y recomendaciones al modelo actual de gestión turística de la FMTPC en base a las necesidades de ejecución del Plan de Desarrollo Turístico³³

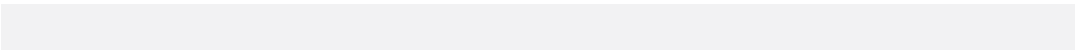
En base a los análisis del documento y las estrategias planteadas por el Plan de Desarrollo Turístico de Cuenca, el equipo consultor recomienda se implementen en los estatutos de la fundación los siguientes 7 elementos como propios de la gestión de la FMTPC:

1. Fomentar la promoción del destino Cuenca y sus alrededores.
2. Fomentar el acceso de prestadores de servicios en el destino a nuevos mercados (por países y orientación de la demanda), teniendo acciones para mercados nacionales y extranjeros.
3. Fomentar el acceso de prestadores de servicios en el destino a nuevos canales de distribución, a través del fortalecimiento de tour operadores y hosterías.
4. Generar incentivos para la asociatividad y fortalecimiento de vínculos horizontales, en coordinación con la Cámara de Turismo y Asociación de Hoteleros del Azuay.
5. Desarrollar y manejar un observatorio de la demanda para monitorear cambios en el comportamiento de los mercados y generar estrategias de manejo adaptativo del turismo en el destino.
6. Proveer asistencia técnica a tour operadores, hoteles, guías sobre todo en normas de calidad, mercadeo, negocios y otras necesidades técnicas de prestadores de servicios.
7. Facilitar mecanismos de inversión y crédito hacia nuevos negocios (que empaten con las necesidades de la demanda) en concordancia con otros programas de financiamiento (Ej. MIPRO)

Además de esto, es crítico para la sostenibilidad del plan y la FMTPC, que la fundación inicie con mecanismos de autofinanciamiento, por lo que se recomienda que la figura que maneje el desarrollo turístico del destino Cuenca, esté amparada bajo un modelo de gestión desarrollo económico, que permita la articulación, público-privada-comunitaria y que permita que este organismo pueda autogenerar ingresos. En base a experiencias de otros

³³ Este producto corresponde al producto “Análisis del modelo actual de gestión turística de la región”, modificado al producto mostrado en este informe en base a decisiones tomadas en la primera reunión de directorio, ver anexos.

organismos conformados bajo figura de gestión de desarrollo económico, algunos de los mecanismos sugeridos para generación de ingresos incluyen:

1. Cobro de una tasa turística a hoteles u otros negocios de turismo, a cambio de la promoción de los negocios en ferias internacionales y otros elementos de promoción que gestione la FMTPC.
 2. Cobro de multas por incumplimiento a prestadores de servicios en Cuenca, en concordancia con Municipio y MINTUR.
 3. Venta de información generada por el sistema de monitoreo de la demanda turística.
 4. Venta de elementos de merchandising de Cuenca en centros de información turística u otros disponibles.
- 

Referencias

- Banco Central del Ecuador (BCE), 2010. *Estadísticas económicas del año 2008*. En línea: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>. Último acceso:
- Cámara de turismo del Azuay 2010. *Cuenca* En línea: http://www.infotourecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=85:cuena&catid=40:cantones&Itemid=147. Último acceso: 6 de noviembre de 2010.
- Cárdenas A., y Beltrán K. *Áreas Protegidas y Territorios Indígenas*. Ecociencia. 2009.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEFOR), 2007 *La Situación del Sector Turístico en América Latina*
- Comisión Europea 2010, Europa Press releases Comisaría de transporte de la Unión Europea. *Se bajarán restricciones aeroportuarias* Abril 2010. En línea: http://ec.europa.eu/index_es.htm. Último acceso: 26 de diciembre 2010
- Consejo Provincial de la Provincia del Guayas y Cámara Provincial de Turismo del Guayas, 2008 Plan Maestro de Desarrollo Turístico para la Provincia del Guayas, .elaborado por The Dick Pope Sr. Institute for Tourism Studies Rosen College of Hospitality Management University of Central Florida.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (CMVT, 2010) World Travel & Tourism Council. 2008-2010. *Tourism Research. Country Report. Regional Reports*
- Corporación Metropolitana de Turismo (CMT), Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR) HQM, AHOTP, CEPLAES 2009 *El perfil del turista de Quito* Boletín volumen 2 ,número 8, marzo 2009 En línea: http://www.captur.com/images/calendario/BoletinN8_PerfilTurista.pdf. Último acceso: 8 de noviembre 2010
- Foreign Affairs and International Trade Canada, *Travel Report Ecuador*. En línea: http://www.voyage.gc.ca/countries_pays/report_rapport-eng.asp?id=78000 actualización: 2010. Último acceso: 7 de noviembre de 2010
- Instituto Español de Comercio Exterior, (ICEX), 2007 *Notas sectoriales, El turismo en el Ecuador*
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC), 2010 *Censo de población y vivienda 2001, proyección 2010*. En línea http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/cen_nac/cen_pob_nac_2001?doAsUserId=p%252Bx9vuBVM9g%253D. Último acceso: 03 de octubre 2010.
- Ministerio de Ambiente, 2009. *Mapa del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. Subsecretaría de Planificación Ambiental
- Ministerio de Turismo. *Estadísticas turísticas a enero 2010*. En línea: http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95. Último acceso: 5 de octubre de 2010
- Ministerio Coordinadora de la Producción, Empleo y Competitividad, (MCPEC) 2010 para <http://andes.info.ec/tema-del-dia/analistas-resaltan-politica-economica-del-gobierno-ecuadoriano-3279.htm>
- MINTUR 2003 *Plan Integral del Marketing turístico* en: Consejo provincial del Guayas, 2008 Plan Maestro de Desarrollo Turístico de la provincia del Guayas Rosen College
- MINTUR 2008 Encuesta a hogares: Estimación de desplazamiento – turismo interno (período julio – septiembre de 2008)

- MINTUR 2010 Descentralización, un medio ideal para la transformación del país. En línea: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2768:descentralizacion-un-medio-ideal-para-la-transformacion-del-pais&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151. Noticias 2010 al 28 de diciembre del 2010. Último acceso: 27 diciembre 2010
- MINTUR, 2007 *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador, Plandetur 2020*. Tourism & Leisure – Europraxis
- MINTUR, 2007 *Turismo Sostenible: Política de Estado que asegure igualdad de oportunidades a los ecuatorianos*. Noticias 2007 al 10 de Diciembre de 2007 . En línea: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=464:turismo-sostenible-polca-de-estado-que-asegure-igualdad-de-oportunidades-a-los-ecuatorianos&catid=97:archivos-2007&Itemid=154. Último acceso: 7 de noviembre de 2010.
- MINTUR, 2004 *Plan Estratégico de turismo de Cuenca*. Corporación Cuencana de Turismo
- Ministerio de Ambiente, Subsecretaría de Patrimonio Natural. Dirección de Biodiversidad. *Estadística de visitantes total. Visitas Parque Nacional Cajas periodo 2000-2009*. En línea en: [//www.ambiente.gob.ec/sites/default/files/archivos/TURISMO/cajas.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/sites/default/files/archivos/TURISMO/cajas.pdf). último acceso: 14 de marzo 2011.
- Organización Mundial de Turismo (OMT) 2010 *Barómetro del Turismo Internacional*. Volumen 8 enero 2010
- UNESCO, 2005 *Analfabetismo y Alfabetización en el Ecuador: Opciones para la política y la práctica* En línea: portal.unesco.org/.../4bd91bd98b34ee5f8d3a2059dc4cb3cdTorres_Analfabetismo.doc. Último acceso:
- UNESCO, 2010 *World Heritage Convention, Criteria for inscription*. En línea: <http://whc.unesco.org/en/list/863>
- United State, Department of State, 2010, *Ecuador specific information*. En línea: http://travel.state.gov/travel/cis_pa_tw/cis/cis_1106.html actualización: 2010. Último acceso: 7 de noviembre 2010.
- US Central Bureau, 2006 National compensation Survey data. Labor Statistics Vacation Minimum vacation time legally required . En línea: <http://www.census.gov/acs/www/>
- World Economic Forum (2009) *The Travel and tourism Competitiveness Index Ranking*
- World Economic Forum. 2009. *Travel and Tourism Competitiveness Report*. En línea: <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.html>. Último acceso: 26 diciembre 2010.
- Foreign and Commonwealth Office, Travel and living abroad, South America, Ecuador. En línea: <http://www.fco.gov.uk/en/travel-and-living-abroad/travel-advice-by-country/south-america/ecuador>, diciembre 2010

Anexos

Anexo 1: Encuestas aplicadas a visitantes nacionales actuales y potenciales (análisis de la demanda)

Las versiones de encuestas aplicadas en todos los sitios de muestreo se presentan de manera digital anexas a este informe.

Encuesta de visitantes nacionales

El Ministerio de Turismo de Ecuador y La Fundación Municipal Turismo para Cuenca están analizando la demanda real de la ciudad de Cuenca y sus alrededores. Esta encuesta está diseñada para conocer más acerca de las motivaciones y perfil de los visitantes nacionales que están visitando la región. Los resultados serán presentados únicamente al Ministerio de Turismo y la Fundación.

Esta encuesta es voluntaria y confidencial, se presentan únicamente los resultados combinados. Por favor complete solamente una encuesta por familia/pareja. Debe ser mayor de 18 años para contestar esta encuesta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Primero nos gustaría saber más acerca de su viaje actual. Por “viaje” nos referimos al periodo de tiempo desde que salió de su hogar (lugar habitual de residencia) hasta su regreso al mismo (Cuenta cualquier porción de un día como 1 día entero).

Cuántos días pasará...	Días (#)
a. En total (desde que salió de su hogar hasta su regreso al mismo)	
b. En Cuenca	

2. ¿Cuál es su presupuesto diario promedio para este viaje? Por favor incluya las tarifas aéreas de ser existentes. Incluya el gasto de paquetes turísticos (de ser existentes) ajustados a un costo diario.
 - a. Yo/nosotros gastaremos aproximadamente US\$ _____ por día durante este viaje
 - b. Este gasto es para (#) _____ personas
3. Las personas visitan Cuenca por distintas razones. ¿Cuáles fueron sus razones para visitar Cuenca o sus alrededores? (por favor encierre el número apropiado para cada respuesta)

Razones para visitar Cuenca o alrededores	Nada importante → Muy importante				
a. Por la naturaleza / vida silvestre	1	2	3	4	5
b. Ciudades, museos	1	2	3	4	5
c. Para tener una nueva experiencia personal	1	2	3	4	5
d. Historia, arqueología	1	2	3	4	5

e. Actividades de aventura (Ej. caminata, kayak, ciclismo de montaña)	1	2	3	4	5
f. Aislamiento, escapar de todo	1	2	3	4	5
g. Culturas locales, poblaciones indígenas	1	2	3	4	5
h. Conocer otros turistas, compartir experiencias con otras personas	1	2	3	4	5
i. Nada en particular / solo viajar	1	2	3	4	5
j. Negocios	1	2	3	4	5
k. Visita a familiares	1	2	3	4	5
l. Compras	1	2	3	4	5
Otro, por favor especifique:					

4. ¿Cómo escogió a Cuenca como su destino de viaje? ¿Qué fuente de información utilizó? (por favor encierre el número correcto para cada fuente de información)

Fuente de información	Nada importante		Muy importante		
a. Anuncios en televisión	1	2	3	4	5
b. Anuncios en periódicos o revistas	1	2	3	4	5
c. Reportajes en periódicos o revistas	1	2	3	4	5
d. Documentales en televisión	1	2	3	4	5
e. Centros de información turística, embajadas	1	2	3	4	5
f. Letreros / posters (Ej. anuncios en buses o terminales)	1	2	3	4	5
g. Agencias de viaje	1	2	3	4	5
h. Recomendaciones de familiares amigos u otros turistas	1	2	3	4	5
i. Guías de viajero	1	2	3	4	5
j. Ferias de turismo	1	2	3	4	5
k. Sitios web	1	2	3	4	5
Otro, por favor especifique:					

5. Durante este viaje, ¿Usted está viajando como parte de un paquete turístico (con una agencia de viaje o tour operador), viajando independientemente o ambas? Por favor escoja la respuesta correcta.

- Parte de un paquete turístico para todo este viaje
 Independientemente todo el tiempo en este viaje
 Parcialmente en tour parcialmente independiente

6. Si está viajando en un tour, ¿cuál es el nombre del tour operador?

Finalmente quisiéramos conocer más acerca de los visitantes a Cuenca. Estas preguntas, así como las anteriores permanecerán confidenciales.

7. Es usted: hombre mujer

8. ¿Dónde vive (cuál es lugar habitual de residencia)?

Ciudad

9. ¿Cuál es su nacionalidad (nombre del país)?

10. ¿Cuál es su edad?

- 18 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- 50 - 59 años
- 60 - 69 años
- 70 - 79 años
- 80 años o más

11. ¿Cuál es el máximo nivel de educación que ha completado?

- Ninguno
- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Posgrado o superior

Encuesta de visitantes nacionales

El Ministerio de Turismo de Ecuador y la Fundación Municipal Turismo para Cuenca están analizando la demanda potencial para la ciudad de Cuenca y sus alrededores. Esta encuesta está diseñada para conocer más acerca de las motivaciones y perfil de los visitantes nacionales que están visitando o podrían visitar la región. Los resultados serán presentados únicamente al Ministerio de Turismo y la Fundación.

Esta encuesta es voluntaria y confidencial, se presentan únicamente los resultados combinados. Por favor complete solamente una encuesta por familia/pareja. Debe ser mayor de 18 años para contestar esta encuesta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. ¿Ha visitado o tiene la intención de visitar el destino Cuenca?

- Si he visitado o si voy a visitar el destino
- No, no he visitado aun, pero posiblemente visite el destino
- No voy a visitar el destino

2. Independientemente de si visitó o no el destino Cuenca ¿Estaría Ud. interesado en visitar Cuenca?

- Si
- No

3. Si usted NO va visitar el destino Cuenca ¿Puede explicarnos las razones (varias razones pueden aplicar)? (si usted si va a visitar el destino pase a la siguiente pregunta)

- El viaje hasta el destino es muy costoso
 No me pareció un destino atractivo
 El destino no ofrece productos como los que busco
 Mis vacaciones son muy limitadas, prefiero visitar otros destinos

Otro:

4. Normalmente cuando viaja ¿Cuál es su presupuesto diario promedio en sus vacaciones? Por favor incluya las tarifas aéreas de ser existentes. Incluya el gasto de paquetes turísticos (de ser existentes) ajustados a un costo diario
- a. Yo/nosotros gastamos aproximadamente US\$ _____ por día durante las vacaciones
- b. Esta cantidad es por _____ (número) personas.
5. Las personas visitan un destino de viaje por distintas razones. ¿Cuáles son las razones que usted tiene para visitar un destino en particular? (por favor encierre el número apropiado para cada respuesta)

Razones para este destino	Nada importante → Muy importante				
a. Por la naturaleza / vida silvestre	1	2	3	4	5
b. Ciudades, museos	1	2	3	4	5
c. Para tener una nueva experiencia personal	1	2	3	4	5
d. Historia, arqueología	1	2	3	4	5
e. Actividades de aventura (Ej. escalada, caminata, kayak, ciclismo de montaña)	1	2	3	4	5
f. Aislamiento, escapar de todo	1	2	3	4	5
g. Culturas locales, poblaciones indígenas	1	2	3	4	5
h. Conocer otros turistas, compartir experiencias con otras personas	1	2	3	4	5
i. Nada en particular / solo viajar	1	2	3	4	5
j. Sol playa / relax	1	2	3	4	5
k. Negocios	1	2	3	4	5
l. Visita a familiares	1	2	3	4	5
m. Compras	1	2	3	4	5
Otro, por favor especifique:					

6. Cuando planea un viaje ¿Quién o qué le incentiva a Usted a escoger un destino de viaje? (por favor encierre el número correcto para cada fuente de información)

Fuente de información	Nada importante → Muy importante				
a. Anuncios en televisión	1	2	3	4	5

b. Anuncios en periódicos o revistas	1	2	3	4	5
c. Reportajes en periódicos o revistas	1	2	3	4	5
d. Documentales en televisión	1	2	3	4	5
e. Centros de información turística, embajadas	1	2	3	4	5
f. Letreros / posters (Ej. anuncios en buses o terminales)	1	2	3	4	5
g. Agencias de viaje	1	2	3	4	5
h. Recomendaciones de familiares amigos u otros turistas	1	2	3	4	5
i. Guías de viajero	1	2	3	4	5
j. Ferias de turismo	1	2	3	4	5
k. Sitios web	1	2	3	4	5
Otro, por favor especifique:					

Finalmente quisiéramos conocer más acerca de los visitantes potenciales a Cuenca. Estas preguntas, así como las anteriores permanecerán confidenciales.

7. Es usted: hombre mujer

8. ¿Dónde vive (cuál es lugar habitual de residencia)?

Ciudad

9. ¿Cuál es su nacionalidad (nombre del país)?

¿Cuál es su edad?

- 18 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- 50 - 59 años
- 60 - 69 años
- 70 - 79 años
- 80 años o más

¿Cuál es el máximo nivel de educación que ha completado?

- Ninguno
- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Posgrado o superior

Anexo 2: Encuestas aplicadas a visitantes extranjeros actuales y potenciales (análisis de la demanda)

Las versiones de encuestas aplicadas en todos los sitios de muestreo se presentan de manera digital anexas a este informe.

Foreign visitors survey

The Ministry of Tourism of Ecuador, and the Municipal Foundation for Cuenca Tourism are analyzing the actual demand for the city of Cuenca and its surroundings. This survey is designed to learn more about the motivations and profiles of the foreign visitors who are visiting the region. The results will be presented only to the Ministry of Tourism and the Foundation.

The survey is voluntary and confidential – only summary results will be reported. Please complete only one survey per couple/family. You must be 18 years or over to complete the survey.

Thank you for your collaboration!

1. First, we'd like to find out more about your current trip. By "trip," we mean the period from when you left your home (usual place of residence) to when you will return home (Count any portion of a day as 1 full day).

How many DAYS will you spend...	Days (number)
a. All together (since you left your home until your return)	
b. In Ecuador	
c. In Cuenca	

2. During this trip, which other places have you visited or will visit:

Galápagos

Yes, I visited or will visit No, I have not visited or will visit I don't know yet if I will visit it or not

Guayaquil

Yes, I visited or will visit No, I have not visited or will visit I don't know yet if I will visit it or not

3. What is your average daily expenditure for your trip to Cuenca? (Please exclude international airfare but include air fares within Ecuador. Include the cost of tourist packages adjusted to a daily cost)

a. I/we will spend approximately _US\$_____ per day during this journey to Cuenca

b. How many persons is this expenditure for? (number)_____ people

4. People visit Cuenca for a variety of different reasons. What were these? (Please circle the appropriate number for each reason/motive).

Reasons for visit Cuenca and its surroundings	Not important					Very important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Nature / wildlife	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Cities, museums	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. To have a new personal experience)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. History, archeology	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Adventure activities (i.e. hiking, mountain bike)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f. Isolation, get away from everything	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g. Local cultures, indigenous populations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h. Meet other tourists, to be with and share experiences with other people	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i. Nothing in particular just travel / relax	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j. Business	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
k. Visit family	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
l. Shopping	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Other,										

5. When you plan your trip, who / what prompt you to choose Cuenca as your destination? (Please circle the appropriate number for each source stated below)

Information source	Not important					Very important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Television advertisements	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b. Newspaper or magazine advertisements	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c. News paper/ magazines articles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d. Television documentaries	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e. Tourist information centers, embassies	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f. Signs / posters (for example, advertisements in bus or metro stations)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g. Travel agencies at the destination (for example, tour operators in Ecuador)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h. Travel agencies in your country of	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

origin					
i. Recommendations by family members, friends or other travelers	1	2	3	4	5
j. Travel guides / books	1	2	3	4	5
k. Travel fairs/travel shows	1	2	3	4	5
l. Websites	1	2	3	4	5
Other					

6. During the days you are spending in Ecuador, are you traveling as part of a tour package (booked with an operator or travel agent), traveling independently, or some of both? Please choose the correct answer.

- Part of a tour package for the whole time in Ecuador.
- Independently for the whole time in Ecuador
- Partly independently, partly in tour

If traveling in a tour, what is the name of the Ecuadorian tour operator? _____

Lastly, we'd like to find out more about visitors to Cuenca. These responses, as well as others in the survey, will remain confidential.

7. Are you: male female

8. Where do you live (your usual place of residence)?

Country	City	Zip code

9. What is your citizenship (name of country)?

10. How old are you?

- 18 - 29 years
- 30 - 39 years
- 40 - 49 years
- 50 - 59 years
- 60 - 69 years
- 70 - 79 years
- 80 years or more

11. What is the highest level of education that you have completed?

- None
- Primary
- Secondary
- University
- Postgraduate

Foreign visitors survey

The Ministry of Tourism of Ecuador, and the Municipal Foundation for Cuenca Tourism are analyzing the actual demand for the city of Cuenca and its surroundings. This survey is designed to learn more about the motivations and profiles of the foreign visitors who could

visiting the region. The results will be presented only to the Ministry of Tourism and the Foundation.

The survey is voluntary and confidential – only summary results will be reported. Please complete only one survey per couple/family. You must be 18 years or over to complete the survey.

1. First, we'd like to find out more about your current trip. By "trip," we mean the period from when you left your home (usual place of residence) to when you will return home (Count any portion of a day as 1 full day).

How many DAYS will you spend...	Days (number)
a. All together (since you left your home until your return)	
b. In Ecuador	
c. In Galapagos	

2. ¿Have you visited or will visit the destination of Cuenca?

- Yes I have visited the destination
- No, I have not visited yet, but probably I will
- No, I will not visit the destination

3. Whether or not the destination visited Cuenca Would you be interested in visiting Cuenca?

- Yes
- No

4. If you are not going to visit Cuenca. Could you explain your reasons? (more than one reason can be chosen) (If you are going to visit the destination continue to the next question)

- The trip to the destination is very expensive
- The destination does not seem interesting
- The destination does not offer products such as I look
- My vacations are very limited, I prefer to visit other destinations

Other:

5. What is your average daily expenditure for your trip to Cuenca? (Please exclude international airfare but include air fares within Ecuador. Include the cost of tourist packages adjusted to a daily cost)

a. I/we will spend approximately _US\$______ per day during this journey to Cuenca

b. How many persons is this expenditure for? (number)_____people

6. People visit Cuenca for a variety of different reasons. What were these? (Please circle the appropriate number for each reason/motive).

Reasons for visit Cuenca and its surroundings	Not important					Very important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Nature / wildlife	1	2	3	4	5					
b. Cities, museums	1	2	3	4	5					
c. To have a new personal experience)	1	2	3	4	5					
d. History, archeology	1	2	3	4	5					
e. Adventure activities (i.e. hiking, mountain bike)	1	2	3	4	5					
f. Isolation, get away from everything	1	2	3	4	5					
g. Local cultures, indigenous populations	1	2	3	4	5					
h. Meet other tourists, to be with and share experiences with other people	1	2	3	4	5					
i. Nothing in particular just travel	1	2	3	4	5					
j. Sun beaches and relax										
k. Business	1	2	3	4	5					
l. Visit family	1	2	3	4	5					
m. Shopping	1	2	3	4	5					
Other,										

7. When you plan your trip, who / what prompt you to choose Cuenca as your destination? (Please circle the appropriate number for each source stated below)

Information source	Not important					Very important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Television advertisements	1	2	3	4	5					
b. Newspaper or magazine advertisements	1	2	3	4	5					
c. News paper/ magazines articles	1	2	3	4	5					
d. Television documentaries	1	2	3	4	5					
e. Tourist information centers, embassies	1	2	3	4	5					
f. Signs / posters (for example, advertisements in bus or metro stations)	1	2	3	4	5					
g. Travel agencies at the destination (for example, tour operators in Ecuador)	1	2	3	4	5					
h. Travel agencies in your country of origin	1	2	3	4	5					
i. Recommendations by family members, friends or other travelers	1	2	3	4	5					
j. Travel guides / books	1	2	3	4	5					
k. Travel fairs/travel shows	1	2	3	4	5					

1. Websites	1	2	3	4	5
Other					

8. During the days you are spending in Ecuador, are you traveling as part of a tour package (booked with an operator or travel agent), traveling independently, or some of both? Please choose the correct answer.

- Part of a tour package for the whole time in Ecuador.
- Independently for the whole time in Ecuador
- Partly independently, partly in tour

If traveling in a tour, what is the name of the Ecuadorian tour operator? _____

Lastly, we'd like to find out more about visitors to Cuenca. These responses, as well as others in the survey, will remain confidential.

9. Are you: male female

10. Where do you live (your usual place of residence)?

Country	City	Zip code

11. What is your citizenship (name of country)?

12. How old are you?

- 18 - 29 years
- 30 - 39 years
- 40 - 49 years
- 50 - 59 years
- 60 - 69 years
- 70 - 79 years
- 80 years or more

13. What is the highest level of education that you have completed?

- None
- Primary
- Secondary
- University
- Postgraduate

Anexo 3: lista de actores entrevistados y participantes en talleres

Institución	Contacto	Cargo	Teléfono 1	Teléfono 2	Correo
Instituto Sudamericano	Hugo Abril		2838323		inghabril@sudamericano.edu.ec
UNITA	Francisco Vintimilla	Decano	2844140	09 5106329	biocorredor@hotmail.com
Universidad de Cuenca	María Isabel El Juri	Decana Facultad de Ciencias de la Hospitalidad	4051141, 4051140	-	mieljurija@ucuenca.edu.ec , isabel.eljuri@ucuenca.edu.ec , facultad.hospitalidad@ucuenca.edu.ec
Universidad del Azuay	Carlos Delgado Álvarez	Decano facultad de ingeniería en turismo	2881333 ext 203		cdelgado@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay	Ronal Chara Espinoza	Coordinador de prácticas		08 4602251	rchara@uazuay.edu.ec , ronalnir@hotmail.com
Universidad del Pacífico	Pablo Pésantez		4095514		doris.loja@upacifico.edu.ec
Red de turismo comunitario Pakariñan	David Pesantes Rubio	coordinador de ventas	2833034	08 7856790	jdaprv@hotmail.com
Red de turismo comunitario Pakariñan	William Ochoa		2820529		wiochoap@yahoo.com , redpakariaustro@yahoo.com
Red de turismo comunitario Pakariñan	Eugenio Saquicela	Técnico	2820529		esaquiceladestruge@yahoo.com
Red de turismo comunitario Pakariñan	Miguel Yuctor Álvarez	Coordinador de proyectos		084 615330	miguelyuctoralvarez@gmail.com
Red de turismo comunitario Pakariñan	Andrea Magraejo	Gerencia de operaciones	2820529	084 868681	argieacmm@yahoo.com
CIDAP	Claudio Malo	CIDAP	2829451, 2840919		cidap@cidap.org.ec
Fundación Municipal Bienal de Cuenca	Diego Carrasco	Director Ejecutivo	2831778		diegocarrasco@hotmail.com

Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Gabriela Gómez	Marketing y coordinadora de eventos	2840383, 2832415	09 5107358	ggomez@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Andrés Ochoa	Coordinador de Proyectos	2840383, 2832415		aocchoa@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Gustavo Saquisilí	Coordinador gestión administrativa	2840383		gsaquisili@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Diana Méndez	Analista de sistemas	2840383	08 5441048	dmendez@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Felipe Cardoso	Asesor comunicación		09 4821507	fcardoso@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	Andrés Abad	Diseñador		08 4831267	aabad@cuena.com.ec
Fundación Municipal Turismo para Cuenca	María Augusta Cando			08 4941322	mcando@cuena.com.ec
Fundación Turismo para Cuenca	Gladys Eljuri Antón	Directora ejecutiva	2827356		geljuri@cue.satnet.net
Fundación Jardín Botánico / Ciudad de las Ciencias	Juan Salvador Arpi Palacios	Fundación Jardín Botánico / Ciudad de las Ciencias	2845499 ext 638		
La Esquina de las Artes	Diana Sojos		2831118		dianasojos@gmail.com
La Esquina de las Artes	Daniela Moncayo	Administradora		09 5490982	laesquinadelasarte@gmail.com
Actuality Travel	Gladys Dután		2841835, 2823994		gladys@actualitytravel.com
Aerogal Estación Cuenca	Jorge Romero		2861041, 2804444		kromero@aerogal.com.ec , ventas espana@aerogal.com.ec
AirCuenca	Marco Cisneros	Vicepresidente Ejecutivo	408 3381, 408 4410		mcisneros@aircuenca.com
Almíbar Tour	Juan Alberto Muñoz	Gerente	2823782	09 8658307	almibartour@etapanet.net , juanalmibar@hotmail.com
Asociación de Hoteles Azuay	Daniel Hernández	Presidente	2840695	09 9700024	posadadelangel@hotmail.com

Asociacion de Hoteles Azuay	John Montero	secretario	2836925	09 9777326	info@hotelesquijote.com
Aventuras Tours	Ma. Fernanda Bolaños	Propietaria	2817805, 2838695		
Avilés WTS-M&M Ecuacolidadora	Cecilia Avilés		2844171		cecyaviles01@hotmail.com
Boonroute	Cathalina de Guerra		2835094	08 1366678	monikatalina@hotmail.com
Camara provincial de turismo del Azuay	Mónica Flores Andrade	Presidenta	2845657, 2839210	09 8593126, 09 73788	corpoviajes@hotmail.com
Carolose Travel	Juan Pablo Jara		2803960		gerencia@carolosetravel.com
Casa Paredes Roldán	Juan Fernando Paredes		2831569		gerencia@sombreroecuatorianos.com
Casvintur	Yanimiler Castillo	Gerente		09 2646618	casvintur@yahoo.com
Cazhuma tour	Gabriela Carrión		2839959		info@cazhumatours.com
CEMUART	Marcelo Abril	Administrador	2845854		mabril@asm.gov.ec
CEMUART	Laura Luzmila Muñoz	Artesana		08 4822692	laluzmu@hotmail.com
Ecotrek Expeditions	Juan Gabriel Carrasco		4090062, 4073333, 4073014		ecotrekexpeditions@hotmail.com
Escuela de Español NEXUS	Marcela Carrasco		4090062, 4073333, 4073014		mcarrasco@nexus.edu.ec
Escuela de idiomas Simón Bolívar	Fausto Balarezo	Director	2832052	09 9980407	fbalarezocrespo@hotmail.com
Expediciones Apullacta cia.ltd	Carlos Ventimilla	Gerente	2837815	09 9771605	carlos@apullacta.com , info@apullacta.com
Galería Vega	Eduardo Vega	Propietario	2817177		eduardovega@etapanet.net
Gran Hotel Hotel Cuenca	Leonardo Durán	Gerente	2831934		granhotel@mail.com
Homero Ortega & Hijos	Alicia Ortega	Presidente	2834044, 2809000		aros@homeroortega.com , secretaria@homeroortega.com

Hostal Candonga	Ruth Pava		2224130, 2223169		-
Hostería El Peñón de Cuzay	Juan Pérez		2203815, 2256547		hosteriacuzay@yahoo.com
Hostería la Molienda	Catalina San Martín		2262217		lmolienda@hotmail.com
Hostería San Luis	Diego Fernando Barzallo Sacoto		2250165		cabsanluis@hotmail.com
Hostería Sol y Agua	Manuel Bustos		2270436		lbustoscalle@yahoo.es
Hostería Uzhupud	Fernando Castro	Gerente de operaciones	2250374	09 7240217	gerenciaoperaciones@uzhupud.com
Hostería Uzhupud	Juan Pablo Carrasco	Gerente comercial	2840615		corporativo@uzhupud.com
Hotel Boutique Mansion Alcazar	Rocio Vazquez		2823889		info@mansionalcazar.com , rvazquezalcazar@gmail.com
Hotel Boutique Santa Lucía	Cornelio Ventimilla	Gerente	2828000, 2842443		info@santaluciahotel.com
Hotel Carvallo	Xavier Carvallo / Margot García		2840749	09 7001930	gerencia@hotelcarvallo.com.ec , gerenciaoperativa@hotelcarvallo.com.ec
Hotel Casa del Águila	Xavier Matovelle		2836498, 2849580		gerencia@hotelcasadelaguila.com
Hotel Crespo	Hernán Jamarillo / Andrea Jaramillo	Gerente	2834937	08 7234287	info@hotelcrespo.com , hotelcrespo@hotmail.com
Hotel El Conquistador	Jorge Nieto	Gerente	2831788, 2888444		gerenciahotel@hconquistador.com.ec
Hotel El Dorado	Pedro Vázquez		2831390		gerencia@eldoradohotel.com.ec
Hotel Inca Real	Tania Sarmiento	Gerente	2823636, 2825571		incareal@cablemodem.com
Hotel Pinar del Lago	Mónica Vintimilla		4089751, 4089741, 4089841		gerencia@hotelpinar.com
Hotel Presidente	Milton Pixi	Gerente	2831066		hotelcasinopresidente@hotmail.com
Hotel Río Piedra	Sonia Tello		2843821		riopiedrahosp@yahoo.es
Hotel San Andrés	Sonia Yanzaguano		2850039, 2841497		info@hotelsanandres.net

Hotel San Juan	Cecilia Quizhpe		2840870, 2829306	09 1759329	info@sanjuanhotel.ec
Hotel Victoria	Daniel Durán		2827401, 2831120, 2830064		durandaniel@hotmail.com
Hualambari tours	Alfredo Coellar Neira	Gerente	2827598, 2830371	09 1681328	info@hualambari.com
INVEC	Isabel Cordero			09 206500	imercados@invec.ec
Irma tours	Irma Ugalde	Gerente	2882773	099 832352	gerencia@irmatour.net
Ixatours	Isabel León		2834414, 2842238		info@ixatours.com
Lain Tour	Geovanny Illescas				
LAN Estación Cuenca	Eva Klinkicht		2822783 ext 107		eklinkicht@transoceanica.com.ec
Metropolitan Touring cia.ltda.	Jaime Rivadeira	Gerente	2831185, 2831463, 2831185		metrocuen@etapanet.net
Mompotravel	Sylvia Parra	Gerente	2819985	09 7180846	mompotravel@etapanet.net
Cámara de Comercio de Cuenca	Marcelo Vega	Presidente	2 842772 ext 237		presidencia@cccuenca.com.ec
Cámara de Industrias de Cuenca	Augusto Tosi León		2845053		cainc@cainc.org.ec
Ordoñez Travel	Jorge Ordóñez		2829692		ordoneztravel@hotmail.com
Pazhuca Tours, Vantour	María Elisa Córdoba	Gerente	2839959, 2888298, 2813528, 2816409	09 8303981	gerencia@vanservice.com.ec
Piedra de Agua	Pablo Durán		2892496, 4092413		info@piedradeagua.com.ec
Quinta Lucrecia	Claudio Carvallo	Gerente	2819980, 2883330		info@quintalucrecia.com , gerencia@quintalucrecia.com
Ram Tours	Rubén Aguirre		2834110		ramtours@etapanet.net
Río Arriba Expediciones	Daniela Armijos		2844174	09 5388636, 09 1178033	gerenciariorriba@hotmail.com

Soleil Viajes	Vanesa Crespo		2885396, 2813504		soleilviajes@yahoo.com
South Explorer Group	Paúl Velín	coordinador del pull	2823782		velinpaul@hotmail.com
Southland touring	Eduardo Ulloa	Gerente	2833126	09 3933087	gerencia@southlandtouring.com
Tame Estación Cuenca	Pablo Calle		410 3104		pcalle@tame.com.ec
Terradiversa// Asociación Nacional de operadores de Turismo Receptivo en el Ecuador OPTUR	Juan Heredia	Gerente	2823782	09 9204832	juan@terradiversa.com
Tinamú	Juan Carlos Quezada	Gerente	2825387	09 7809320	info@tinamutours.com
Turisa	Carmen Moreno Cordero		2832331	09 9773898	ordoneztravel@hotmail.com
Van Service	Jaime Córdova	Propietario	2839959, 2888298, 2813528, 2816409		van.service@hotmail.com
Verde País	Pedro Orellana	Gerente	2817997	08 7375741, 09 3824170	pedroj@verdepaisexpediciones.com
Comisión de Gestión Ambiental	Franklin Bucheli	Director	2848283, 284402		franklinb@uazuay.edu.ec
Acudir	Carlos Peña	Coordinador		08 2850789	cpenaq@acudir.org
Alcadía Cuenca	Byron Pinos	Secretario de Planeamiento	2888927, ext 203	09 1052385	bypinos@hotmail.com , bpinos@cuenca.com.ec
Alcadía Cuenca	María Cecilia Alvarado	Concejal Presidente Comisión Movilidad, Tránsito y Transporte	2835665		mariac@uazuay.edu.ec
Alcadía Cuenca	Norma Illares Muñoz	Concejal Presidente Comisión Desarrollo Rural y Comunitario	2835665		noraillares_81@hotmail.com

Alcadía Cuenca	Monserath Tello Astudillo	Concejal Presidente Comisión de Planeamiento, Urbanismo y Centro Histórico	2835665		mtello@corpucuenca.ec , monsetello@gmail.com
Alcadía Cuenca	Fabricio Zabala Celi	Director de Consejo de Seguridad	2812308-2814257		fabriciozabala@csc.gob.ec
Alcadía Cuenca	Javier Peralta	Comandante Guardia Ciudadana	2820204		guardia@cuenca.gov.ec , guardiacue@gmail.com
Alcadía Cuenca	Juanita Bersosa Webster	Concejal Comisión Inclusión Social, Genero y grupos de Atención Prioritaria	2835665		juanitabersosa@hotmail.com , jbbersosa@cuenca.gov.ec
Alcadía Cuenca	Julio León Ullaguari	Concejal Comisión Promoción de Vivienda	2835665		jleon@cuenca.gov.ec , mie102030@gmail.com
Alcadía Cuenca	Lauro López Bustamante	Concejal Comisión Salud Pública	2835665		llopez@cuenca.gov.ec
Alcadía Cuenca	Carlos Orellana Barros	Concejal Presidente Comisión de Fiscalización	2835665		cforellana@cuenca.gov.ec
Alcadía Cuenca	Tarquino Orellana Serrano	Concejal Comisión de Legislación Municipal	2835665		torellana@cuenca.gov.ec
Alcadía Cuenca	Joaquín Peña Bernal	Concejal Comisión de Infraestructura y Obras Públicas	2835665		apena@cuenca.gov.ec , juacopb@hotmail.com

Alcaldía Cuenca	Lauro Pesantez Maxi	Concejal Comisión de Migración	2835665		lauropmaxi@hotmail.com
Alcaldía Cuenca	Angel Montero	Concejal		08 4919990	angelmsa@etapaonline.net.ec
Alcaldía Cuenca	Fernando Moreno	Vice alcande		08 7176652	fmoreno@cuenca.gov.ec
Alcaldía Cuenca	Paúl Granda	<u>Alcalde</u>	2845499, 2835665, 2845 510		-
Alcaldía Cuenca- Concejo de seguridad ciudadana	Paúl Vanegas	Coordinador de planificación de proyectos		08 4179572	pvanegasconsult@hotmail.com
Alcaldía Cuenca- Secretaría de desarrollo humano	Karina Saenz				ksaenz1778@yahoo.com
Alcaldía Cuenca- Secretaría de desarrollo humano	Zaida Gutierrez	técnico	2820203		zgutierrez@cuenca.gov.ec
Museo de arte moderno	María Lafebre	Coordinadora	2820838		marialafebre@hotmail.com
Museo Remigio Crespo	Francisco Álvarez	Museo Remigio Crespo Toral	4089585		
Concorcio de Juntas Parroquiales	Bolívar Saquipay				
Control de seguridad	Roberto Santamaría			09 8000777	roberto.santamaria@goe.gov.ec , scubaecuador@hotmail.com
Director (E) de Cultura	Pablo Palacios	Director (E) de Cultura	2845237, 2820293		
Directora Cultural Regional Cuenca del museo Pumapungo	Janneth Molinna C.		2837638		jmolina@ministeriodecultura.gob.ec , wlopez@ministeriodecultura.gob.ec
Gobernador del Azuay	Leonardo Berrezueta		2841168		gobernador.azuay@mingobierno.gov.ec
Itur	Gabriela Álvarez		2821035, 2832415		itur@cuenca.com.ec
MINTUR Dirección Regional del Austro	Iván Cabrera	Coordinador de proyectos	2822058 ext 108	09 2664116	icabrera@turismo.gob.ec

MINTUR Dirección Regional del Austro	Miguel Auquilla Plaza	Marketing y promoció n turística	2822058	09 9958546	mauquilla@turismo.gov.ec
MINTUR Dirección Regional del Austro	Cristian Cobos	Director regional	2822058, 2843132	09 9294727	ccobos@turismo.gov.ec
Municipalidad Chordeleg	Yolanda Cárdenas	Unidad de turismo	2223095, 2223214, 2223721 ext 116		utcc@chordelegcantado.gov.ec
Municipalidad de Gualaceo	Eduardo Andrade	Unidad de turismo	2255131, 2257707, 2256608		eduardoo33@hotmail.com , paola.arias@gualaceo.gob.ec , e456my@hotmail.com
Municipalidad Paute	Maria Cono	Unidad de turismo	2250310, 2250598, 2251817 ext 103		alexaconri@hotmail.com
Municipalidad Sigsig	Diego Illescas	Unidad de turismo	2266933		turismosigsig@gmail.com
Municipio de Sigsig	Hugo Astudillo				teo7xxx@hotmail.com
Parque Nacional Cajas	Santiago Rodríguez	Reserva de Biosfera Cajas		09 8 066085	srodriguez@etapa.net.ec
Parque Nacional El Cajas	Alfredo Martinez	Jefe de área	2826501, 2370127, 2829853 1826501		jamartin@etapa.net.ec
Policía Nacional	Henry Maendoza	Policía Nacional		087 223352	henry_mj@hotmail.com
Prefectura Azuay	Paul Carrasco	Prefecto	2842588 ext 110		fmunoz@azuay.gov.ec , gpa@azuay.gov.ec
Prefectura Azuay	José Delgado	Director programa productiv o	2842588		jdelgado@azuay.gov.ec
Prefectura Azuay	Fernanda Suárez	Desarrollo económic o	2842588 ext 6210		msuarez@azuay.gov.ec
Subsecretario de cultura region sur	Trosky Serrano		2837638		tserrano@ministeriodecultura.gob .ec , wlopez@ministeriodecultura.gob. ec
Corporación Aeroportuaria	Diego Andrade		2862095		deandrade@aerpuertocuenca.ec
Comité Veeduría	Xavier Montezuma			09 7245870	cuenca@monodedo.com
Comité Veeduría	Juan Martinez			09 9404534	juan.martinezb@ucuenca.edu.ec

Comité Veeduría	Karina Farfan			09 1604848	karina.farfan@ucuenca.edu.ec
Comité Veeduría/ Alcaldía Cuenca- Secretaría desarrollo humano	Manuel Freire	técnico	2820203	08 7293932	mafreirec@yahoo.com
Comité de veeduría/ Alcandía Cuenca	Pablo Osorio	Coordinador Plan Estretégico	2845499 ext 694	08 4365820	posorio@corpcuenca.ec , pablosorio@gmail.com

Anexo 4: Cronología de reuniones y talleres

Los resultados de estas reuniones han sido incorporadas en los documentos parte de la consultoría y corresponden al producto5: “Coordinar con los equipos consultores de Acudir-Municipalidad de Cuenca para determinar las potencialidades de Cuenca como centro regional de servicios de salud, deportivos, entre otros, y, luego en un segundo momento ver la viabilidad de como potenciar o aprovechar estas ventajas desde la perspectiva turística”.

Las listas de registro y actas de reunión con el directorio y reuniones con el comité de veeduría, son manejadas por la FMTPC por lo que no se presentan en este documento.

1. Reunión con Directorio para la presentación del plan (noviembre 2010)
2. Reunión con administradores de contrato para definición de productos (noviembre 2010)
3. Reunión con Directorio para presentación de resultados preliminares (marzo 2011)
4. Primer taller participativo para construcción del plan (abril 2011)
5. Segundo taller participativo para construcción del plan (abril 2011)
6. Reunión del comité de veeduría para validación de borradores finales (mayo 2011)
7. Reunión del comité de veeduría con el equipo consultor para aprobación facultativa (y final) de documentos finales (mayo 2011)

Anexo 5: Formato SENPLADES

Este anexo se presenta en la versión física del documento, en la versión digital revisar el documento “Formato SENPLADES.pdf”.