

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS
SOCIALES.**

SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR



FLACSO
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MASTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO.**

**LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL
DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO
DE IMBABURA, A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN DEL
GOBIERNO PROVINCIAL.**

JOSÉ MIGUEL VIVANCO AGUIAR

ABRIL 2004

QUITO - ECUADOR

ESTA TESIS FUE FINANCIADA POR EL FONDO DE SOLIDARIDAD

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS
SOCIALES.**

SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR



FLASO
SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MASTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO.**

**LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA EL
DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO
DE IMBABURA, A PARTIR DE LA INTERVENCIÓN DEL
GOBIERNO PROVINCIAL.**

JOSÉ MIGUEL VIVANCO AGUIAR

DIRECTOR: ECON. JORGE PROAÑO BONILLA

ABRIL 2004

QUITO – ECUADOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE.	
1.1 EL NUEVO PARADIGMA DEL DESARROLLO.	6
1.1.1. Los gobiernos nacionales y el desarrollo económico en América Latina.	6
1.1.2. Las teorías que sustentan el nuevo paradigma del desarrollo local.	8
1.1.3. Definiciones y características del Desarrollo Económico Local.	16
1.1.4. Los gobiernos subnacionales y el nuevo paradigma de desarrollo.	20
1.1.5. Las empresas y el nuevo paradigma de los negocios.	24
1.2. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y EL TERRITORIO.	
1.2.1. La Productividad y la Competitividad como base del desarrollo local.	25
1.2.2. Ventajas comparativas vs. Ventajas competitivas.	27
1.2.3. El diamante de competitividad.	28
1.2.4. Las cinco fuerzas de Porter.	32
1.2.5. Los insumos de la ventaja competitiva.	34
1.2.5.1. La cooperación.	34
1.2.5.2. El conocimiento, el aprendizaje, la innovación y la eficiencia adaptativa.	35
1.2.6. La competitividad sistémica.	40
1.2.6.1. Los niveles sistémicos.	41
1.3. LOS CLUSTERS Y EL DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN UNA JURISDICCIÓN TERRITORIAL.	
1.3.1. La formación de los clusters.	46
1.3.1.1. Los clusters y la creación de ventajas competitivas.	48
1.3.2. El Diagnóstico Participativo de las Ventajas Competitivas.	49
1.3.2.1. PACA como un enfoque del Desarrollo Económico Local.	49
1.3.2.2. PACA como metodología.	52

CAPÍTULO II

EL TURISMO Y SU SITUACIÓN EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

2.1. El turismo.	55
2.1.1. Definiciones de turismo.	55
2.1.2. Los beneficios económicos y sociales del turismo.	55
2.1.3. El sistema turístico.	56
2.2. La situación del turismo en la Provincia de Imbabura.	60
2.2.1. El turismo: una actividad estratégica.	60
2.2.2. Las instituciones relacionadas con el turismo.	64
2.2.3. El Gobierno Provincial y la actividad turística.	68
2.2.3.1. Respaldo Legal para las iniciativas provinciales de turismo.	69
2.2.3.2. La Descentralización de competencias de turismo.	69
2.2.4. Las empresas turísticas en la provincia de Imbabura.	71

CAPITULO III

LA INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO PROVINCIAL, LA ACCIÓN COLECTIVA Y LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

3.1 La interacción de los actores de turismo en Imbabura.	74
3.1.1. La coordinación y la articulación interinstitucional.	74
3.1.2. La asociatividad empresarial en Imbabura.	76
3.1.3. La articulación institucional y empresarial en la provincia de Imbabura.	79
3.2. El proyecto PACA en Imbabura.	81
3.2.1. El liderazgo del Gobierno Provincial en el desarrollo competitivo del territorio.	81
3.2.2. Paca y el diagnóstico competitivo del sector.	83
3.2.3. Paca y la movilización de actores.	86
3.3. La acción colectiva y la creación de ventajas competitivas en el sector turístico de Imbabura.	93
3.3.1. El Gobierno Provincial y las ventajas competitivas.	93
3.3.2. La articulación pública – privada en la creación de ventajas competitivas.	98
3.3.3. La asociatividad empresarial y la creación de ventajas competitivas.	104
3.3.4. La construcción de ventajas competitivas basadas en las ventajas comparativas.	105

BIBLIOGRAFÍA.**ANEXOS:**

1. Metodología de la Investigación.	1
2. El diagnóstico competitivo de los subsectores de turismo.	2
3. Entrevistas cualitativas.	15

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS**CUADROS**

1. La perspectiva del desarrollo desde los gobiernos nacionales y locales.	23
2. El nuevo paradigma de los negocios en el siglo 21.	25
3. Los atractivos turísticos.	59
4. La capacidad turística instalada en la Provincia de Imbabura.	62
5. La división política territorial de la Provincia de Imbabura.	64
6. Posición competitiva de las empresas ecuatorianas a nivel mundial.	72
7. Componentes del clima genérico de negocios del Ecuador.	72
8. Las 12 acciones priorizadas de PACA.	86
9. Los circuitos turísticos provinciales.	88

GRÁFICOS

1. El Diamante de Porter.	29
2. Las cinco fuerzas competitivas.	33
3. La posición competitiva de PACA.	50
4. La secuencia de actividades de PACA.	52
5. El sistema turístico.	57

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES:

- La estructura socioeconómica de Imbabura a lo largo de su historia presenta ejemplos importantes de articulación y cooperación empresarial, sin embargo estos procesos han sido aislados y segmentados a un grupo de empresarios elitistas. Estos se han fundamentado en las relaciones informales y comerciales que se pueden encontrar en los territorios pequeños. No obstante, en la mayoría de empresarios no se advierte ningún tipo de articulación, cada uno trabaja aisladamente sin el concurso de otras empresas ni de las instituciones relacionadas con el turismo en Imbabura.
- La estructura sociopolítica de Imbabura es fragmentada. Los alcaldes y el prefecto mantienen malas relaciones entre ellos. Situación contraria se puede evidenciar en los directores de turismo de cada una de estas entidades. Sus buenas relaciones les ha permitido planificar proyectos conjuntos, aunque sea en forma limitada pues dependen de la decisión de sus autoridades. La CAPTI y la Regional de Turismo son instituciones debilitadas con poco presupuesto y sin mayor legitimidad para los sectores empresariales.
- El proyecto PACA mostró lo importante que es el liderazgo de uno de los actores para concertar una visión del desarrollo y desencadenar la acción colectiva en el territorio. Dada la fragmentación económica y política de Imbabura así como la debilidad institucional que presenta la CAPTI y la Regional de Turismo, el Gobierno Provincial tuvo que asumir el liderazgo de los procesos de desarrollo. En este proceso se pudo advertir que los actores institucionales pueden llevar a cabo acciones colectivas cuando perciben que una institución local toma las riendas del desarrollo, se involucra y participa dinámicamente en el proceso. De igual manera, cuando los empresarios advierten un compromiso de desarrollo de parte de las instituciones, ellos también se adhieren al proceso. El interés que se demuestre en ayudarlos mediante la generación de propuestas claras es fundamental para obtener su colaboración. A pesar de esto se pudo constatar que la participación de los actores está condicionada a la concreción y a la prontitud de los resultados. Es decir, las acciones que se concretan en un corto tiempo permiten no solo la permanencia sino la incorporación de nuevos actores. Se precisa por lo tanto,

impulsar acciones que se realicen en un corto tiempo, para que los actores locales adquieran mayor una confianza y motivación en los procesos de desarrollo. Todo lo descrito anteriormente, constituye una de las formas por la cual el Gobierno Provincial puede aportar para superar la fragmentación de actores en el sector turístico de Imbabura.

- El liderazgo que ha adoptado el Gobierno Provincial no implica la ejecución de las acciones unilaterales, significa más bien la coordinación y la delegación de responsabilidades hacia todo el conjunto de actores institucionales existentes en el sector turístico de la Provincia de Imbabura. Se subraya así, la importancia del contexto institucional para el apoyo del sector empresarial.
- La articulación interinstitucional en la Provincia de Imbabura se da como una consecuencia del grado de profesionalización técnica que tienen los mandos medios que manejan la actividad turística. Se puede evidenciar que los directores de turismo tanto de los municipios como del Consejo Provincial, así como las autoridades de la CAPTI y la Regional de Turismo no tienen mayor inconveniente en articularse. De la investigación de campo también se pudo observar que los empresarios que mejor conocimiento tienen del tema, se inclinan por la articulación empresarial como una herramienta para mejorar su competitividad. No sucede lo mismo con la gran mayoría de propietarios de establecimientos turísticos ni con los actores políticos, quienes no tienen el conocimiento técnico necesario para manejar una visión más apropiada del desarrollo del turismo. Por lo tanto, la falta de articulación interinstitucional, de asociatividad empresarial así como la inexistencia de interacción entre las instituciones y empresas turísticas es una consecuencia de la falta de conocimiento técnico en materia turística. El profesionalismo técnico, en muchos casos, provoca que sea de sentido común el buscar formas para la articulación y la cooperación. Por lo tanto la segunda forma que el Gobierno Provincial puede aportar para superar la fragmentación de actores, es generando un mayor grado de conocimiento técnico y preparación profesional en los actores del sector turístico de Imbabura.
- La creación de ventajas competitivas en el sector de turismo proviene de las acciones colectivas que puedan generar los actores empresariales e

institucionales. Dentro de este contexto el Gobierno Provincial tiene un papel de notable importancia, no sólo en el impulso hacia la interacción de dichos actores, sino también en la creación directa de ventajas competitivas. En el primer caso, la interacción de actores empresariales e institucionales generan conocimientos -especialmente tácitos- que van materializándose y difundiéndose a través de los procesos de aprendizajes colectivos. Estos conocimientos traducidos en innovaciones constituyen la materia prima para la creación de ventajas competitivas; las cuales al llevar implícitas las características socioeconómicas del territorio, son difíciles de imitar. En el segundo punto cabe señalar que, si bien es cierto que la competitividad únicamente la crean las empresas, en el caso de la actividad turística es algo diferente. El éxito de esta actividad se fundamenta en los atractivos del territorio, los cuales son apropiadamente complementados por los servicios turísticos que pueden ofrecer las empresas privadas. En este sentido, a más de la oferta de servicios privados de calidad, la generación de infraestructura, de servicios públicos y de un clima social orientado al turismo son entre otras, las formas que puede implementar el Consejo Provincial para crear ventajas competitivas en el sector turístico de Imbabura. Esto puede ser complementado por las acciones que en esta misma perspectiva puedan generar los diversos municipios que integran la Provincia de Imbabura, especialmente en sus áreas urbanas.

- La falta de competitividad empresarial en el sector turístico de Imbabura se debe a la falta de conocimiento técnico en materia de turismo por parte de sus propietarios. En buena medida los establecimientos turísticos se han formado por la disponibilidad de recursos financieros antes que por una preparación formal en el tema. El aprender haciendo ha sido un factor importante para el desarrollo de sus negocios. En este contexto mucho del conocimiento proviene del exterior, ya sea en forma de sugerencias de los turistas extranjeros o bien por las salidas de los propietarios fuera del país. Este tipo de conocimiento tácito a suplido de cierta forma al que se pudo haber generado mediante la asociatividad empresarial. Sin embargo la carencia de esta última -también debido a una falta de preparación técnica- constituye un obstáculo para la creación de ventajas competitivas.

- La asociatividad empresarial es una forma importante de generar ventajas competitivas para todo el grupo de empresas involucradas. En Imbabura únicamente los propietarios de establecimientos turísticos que ofrecen servicios de calidad son los que han generado cierta asociatividad en torno a proyectos puntuales. El resto de empresarios compiten generalmente basados en la estrategia de precio, por lo que se hace indispensable el aporte del sector institucional para impulsarlos a cambiar de estrategia. La asociatividad empresarial es importante no sólo por que puede generar los conocimientos tácitos necesarios para la generación de innovaciones empresariales, sino también como una fuente importante de economías de escala y de reducción de los costes de transacción de las empresas turísticas.
- Los sectores empresariales desconfían de la calidad del aporte al desarrollo que pueden generar las instituciones locales relacionadas con el turismo. Su experiencia con las acciones desarrolladas por muchos años por el gobierno nacional ha sido negativa. El sector público no se ha ajustado a las reales necesidades locales, produciendo en muchos casos efectos contradictorios para el desarrollo del sector turístico. Por lo tanto, es necesario que el Gobierno Intermedio también se involucre en los procesos de aprendizaje y conocimiento, junto con los actores empresariales y los demás actores institucionales. Este aprendizaje fruto de las acciones colectivas realizadas genera el conocimiento tácito necesario no sólo para fomentar de una manera adecuada los procesos de desarrollo sino también para la creación de políticas apropiadas y ajustadas a dicho fin. Además, el desarrollar una capacidad de aprendizaje es importante para responder con prontitud a las exigencias del mercado.
- La cosmovisión que se tiene del turismo en la provincia de Imbabura es heterogénea. Existen cantones que se orientan hacia el turismo extranjero mientras que otros lo hacen enfocados al turismo interno. De igual forma algunos territorios tienen un mayor potencial que otros para desarrollar el turismo. Por lo tanto, el Gobierno Intermedio tiene que articular y potenciar las diferentes realidades en un solo objetivo común: el desarrollo competitivo de su sector turístico. Esta diversidad es importante pues mediante ésta se puede crear

un mercado turístico más grande, ya que cubre diferentes preferencias de los turistas.

- Las ventajas competitivas de un sector turístico no solo están basadas en factores tangibles como es la infraestructura o los servicios privados de calidad, también se fundamenta en características intangibles como el clima social turístico y la sustentabilidad del territorio. Por consiguiente el Gobierno Provincial también debe contribuir a mejorar la educación de la población en temas relacionados con la actividad turística y la sustentabilidad ambiental. Siendo la actividad turística un proceso de largo plazo es importante comenzar con los procesos de educación en los niveles primarios y secundarios de la provincia de Imbabura.
- Las instituciones más propicias para impulsar el desarrollo de la actividad turística en la provincia de Imbabura son: los municipios en el ámbito local y la prefectura a nivel provincial. A diferencia de la CAPTI y de la Regional de Turismo, ellos poseen una mayor estabilidad en el periodo de administración de sus autoridades, económicamente son más fuertes y gozan de una mayor legitimidad ante los sectores empresariales. Además la ley les permite ocuparse de un factor de vital importancia para el sostenimiento del turismo: la sustentabilidad ecológica del territorio.
- Debido a que la creación de ventajas competitivas para el sector del turismo tiene esa perspectiva territorial, las empresas dependen más de las acciones que puedan desarrollar las instituciones del nivel meso. La promoción, la capacitación, la infraestructura vial y de servicios orientados hacia el turismo son las acciones que más demandan los sectores empresariales de aquellos.
- El proceso PACA liderado por el Gobierno Intermedio fue fruto del dialogo, el consenso y el aporte de los actores institucionales a nivel provincial de Imbabura. No obstante, fue importante que el diagnóstico y las acciones de desarrollo para el turismo provengan de actores ajenos a esta institución. Esto permitió tener una visión más realista e imparcial de la situación competitiva del sector turístico, lo cual posibilitó menores conflictos y una mayor legitimidad en las acciones propuestas por parte de los actores involucrados en el desarrollo. Además su importancia radicó en la oferta de nuevos conocimientos y en la

destrucción de ciertos mitos que los actores locales por sí solos no alcanzaban a dimensionarlos.

- El sector turístico de Imbabura presenta importantes ventajas comparativas, las cuales no son suficientes para competir en el exigente mundo competitivo actual. Se precisa por lo tanto de ventajas competitivas que les diferencie de otros territorios turísticos y que tengan un valor superior para sus clientes. Las ventajas comparativas se transforman en ventajas competitivas agregando valor a los atractivos y a los servicios turísticos que presta un territorio. El primer caso es responsabilidad principalmente del sector institucional. El rescate de los valores culturales e históricos, la construcción de infraestructura y de servicios turísticos públicos, la educación turística de la población, el cuidado del medioambiente, son entre otros los valores que se pueden agregar a los grandes recursos paisajísticos que tiene la Provincia de Imbabura. En el segundo caso, el ofertar servicios privados diferenciados y de calidad como complemento a los atractivos turísticos del territorio, son elementos importantes para la creación de ventajas competitivas. La creación de mejores servicios privados en buena medida es el resultado de los conocimientos generados mediante la interacción de los actores empresariales e institucionales del territorio.

BIBLIOGRAFÍA.

AFUAH Allan. La dinámica de la innovación organizacional. Oxford University Press México, S.A. Octubre, 1999.

AGHÓN Gabriel y otros. CEPAL / GTZ. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo. Santiago de Chile, agosto 2001.

AGUIRRE Oscar. Plan Estratégico de Turismo del Cantón Ibarra.

ALBURQUERQUE Francisco, LLORENS Juan, CASTILLO Jaime del. Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. BID. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible

BANCO MUNDIAL – MICIP. Benchmarking del Turismo Ecuatoriano. Quito. Agosto 2001.

BOISIER Sergio. El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico.

BORJA Jordi y CASTELLS Manuel. Local y Global. Ed. Taurus, 1996.

BRITO Morelba. “Buen gobierno” local y calidad de la democracia. <http://www.iigov.org/revista/12/re10.pdf>

BUITELAR Rudolf. ¿Cómo crear competitividad colectiva? Marco para la investigación de políticas de cluster. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Enero 2000.

C.A.F. Competitividad Andina, Los Clusters: Allí donde se desarrollan las ventajas Competitivas de las Empresas. Caracas, julio 2002.

CASTELLS, Manuel . La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La Sociedad Red. Siglo XXI Editores. Cuarta edición en español, 2002.

CONAM, CONCOPE, GTZ. Consecuencia de las Transferencia de Competencias. Consejo Provincial de Imbabura. Quito. Mayo 2001.

CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. Presidencia de la República del Ecuador. Agenda Ecuador Compite. (CD).

DINI Marco y otros. CEPAL - SERIE Desarrollo productivo N° 125. Adquisición de tecnología, aprendizaje y ambiente institucional en las PYME: el sector de las artes gráficas en México. Santiago de Chile, julio de 2002.

DINI Marco, Adquisición de tecnología, aprendizaje y ambiente institucional en las PYME. CEPAL serie desarrollo productivo 125. Santiago de Chile, julio 2002.

FISHER Roger. Sí ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Editorial Norma, S.A. Bogotá, noviembre, 2003.

GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA. Plan de Desarrollo Estratégico 2002 / 2015.

GOBIERNO PROVINCIAL DE PICHINCHA. Plan General de Desarrollo de Pichincha 2002 – 2022. Tomo I y II. Primera Edición. Quito, Ecuador. 2002.

INSTITUTO DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL. (IDER).Universidad de la Frontera. Seminario Internacional "Desarrollo endógeno en territorios excluidos" Temuco, 27 de noviembre de 2001.

http://www.ider.cl/archivos/Desarrollo_endogeno_en_territorios_excluidos.pdf

LARROULET Cristián y MOCHÓN Francisco. Economía. McGRAW-HILL / Interamericana de España. Cuarta impresión, febrero 2000. Chile.

LEY DE RÉGIMEN PROVINCIAL. Registro Oficial 288. Martes 20 de Marzo de 2002.

LEY DE TURISMO. Registro Oficial 733.. Viernes 27 de diciembre del 2002.

LÓPEZ Carlos. Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/40992002.html>

LUCHI Roberto y PALADINO Marcelo. Competitividad, Innovación y Mejora Continua en la Gestión. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, 2001.

MALDONADO, Alberto. CEPAL. Descentralización y Desarrollo Económico Local: Una visión general del caso de Colombia. 22 de febrero del 2000.

MESOPARTNER. El Libro de Conceptos de PACA, versión 4.0, Enero de 2003.

MESOPARTNER. Manual de cómo realizar PACA. Versión 4.0. Enero del 2003.

MEYER-STAMER Jörg y otros. Instituto Alemán de Desarrollo Berlín 1994 Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>

MEYER-STAMER Jörg y otros. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, Págs. 39 – 52. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política.

MEYER-STAMER Jörg. PACA. Evaluación Participativa de la Ventaja Competitiva. Proyecto de Marketing Municipal. Versión 2.1. Noviembre 2000.

MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR. Memorias de Gestión 2001 – 2002. Noviembre del 2002.

MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR. Plan Nacional de Competitividad Turística. (CD).

MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR. Plan Nacional de Mercadeo 2002.

MIÑO Hilda. Proyecto BIRF - MICIP. Diagnóstico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador. Documento 02 – MICIP – COMP. Análisis de la competitividad microeconómica para el Ecuador. Mayo 2000.

MIÑO Hilda. Proyecto BIRF - MICIP. Diagnóstico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador. Documento 04 – MICIP – COMP. Comparación del Ecuador en su Competitividad en relación con las mejores prácticas del mundo, sus ventajas y desventajas. Mayo 2000.

MORALES Fabio. Cuadernos de Economía No 26, 01/01/97, Eficiencia e Intercambio. Corriente Neoclásica, Institucionalismo y Neoinstitucionalismo. Colombia.
<http://ladb.unm.edu/econ/content/cuadeco/1997/january/eficiencia.html>

MURGUEYTIO José. GTZ. Subproyecto Desarrollo Económico Territorial de la Provincia de Imbabura. “PACA” del sector turístico. Memoria Técnica. Septiembre 2003.

NALEBUFF Barry, BRANDENBURGER Adam. Coopetencia Editorial Norma S.A. Bogotá. Noviembre, 1996.

PÁULA Francisco de. Política Económica para la competitividad. Revista INCAE. Vol. XII-No.1. junio 2002.

PELUFFO Martha. ILPES. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile, diciembre 2002.

PEREGO Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos.
www.eumed.net/coursecon/librería/

PORTER Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. 2001.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Convenio de Transferencia de competencias al Municipio de Antonio Ante. 19 de julio del 2001.

RAMOS Joseph. CEPAL. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. 23 de Mayo de 1998.

SAFÓN CANO Vicente. Universidad de Valencia. ¿Del fordismo al postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial.

http://www.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc011.pdf

SCHELER Uwe. Networking como factor de Éxito. Ediciones Gestión 2000. S.A., Barcelona, 2002.

SILVA Lira Iván. ILPES. Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un cluster eco-turístico en la región de Aysén.

<http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/4/LCL1804P/lc1804e.pdf>

SILVA Lira Iván. ILPES. Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. Santiago de Chile, abril de 2003.

<http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/2/LCL1882P/sgp33.pdf>

Teoría y práctica del desarrollo: una perspectiva histórica.
http://www.adegua.com/cursos/t14_teoría.htm

THUROW LESTER. Construir Riqueza. Ediciones B Argentina S. A. Buenos Aires 2000.

TREJOS Alberto, CONDO Arturo. (Editores). Competitividad empresarial en Centroamérica. INCAE, CLACDS, 2001.

TREJOS Alberto, CONDO Arturo. (Editores). El clima para los negocios en Centroamérica. INCAE, CLACDS, 2001.

VALENTY Pablo. Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia, la Educación y la Cultura OEI, Territorio y Sistema de Innovación <http://www.campus-oei.org/cursos/uruguay/valenti1.pdf>

VILLAREAL René, México Competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Editorial Océano de México 2002. Primera edición.

YOGUEL Gabriel. Revista de la CEPAL 71. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. Agosto 2000.

<http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/0/lcg2060/yoguel.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo investigativo es un compendio de algunas actividades, las mismas que se detallan a continuación:

- Investigación de fuentes secundarias. La misma comprendió una revisión bibliográfica pertinente al tema de estudio, así como también la consulta de documentos existentes en los archivos del Gobierno Provincial de Imbabura, la Regional Sierra – Norte del Ministerio de Turismo de la ciudad de Ibarra, el Ministerio de Turismo de la ciudad de Quito, la Corporación Técnica Alemana GTZ, el Consejo Nacional de Competitividad, el MICIP y el CONCOPE.

- Investigación de fuentes primarias. Esta se la realizó de dos formas:

1. Se participó personalmente en el proyecto PACA del sector turístico de Imbabura realizado en la ciudad de Ibarra. A más de realizar la observación del proceso, se cooperó en el desarrollo de los mini talleres y de las entrevistas así como también en el procesamiento de la información recabada. Posteriormente se asistió al proceso de evaluación de las acciones colectivas desarrolladas.
2. Se realizaron entrevistas en profundidad con los actores empresariales e institucionales más representativos que participaron en el proceso. Además de otros funcionarios pertenecientes a los Municipios, el Gobierno Provincial, la Regional Sierra – Norte y la Cámara Provincial de Turismo de Imbabura, así como también a los propietarios de ciertos establecimientos turísticos. Con esta herramienta se recogió información importante que permitió visualizar las diferentes interrelaciones que tiene cada uno de actores con el Gobierno Intermedio y en que medida éstas fomentan la consecución de un escenario adecuado en el que se pueda desarrollarse la creación de ventajas competitivas.

- Clasificación, selección y análisis de la información, en las cuales se enfatizó los elementos de mayor relevancia y pertinencia para con el tema de la investigación.

- Análisis interpretativo y en profundidad de la información obtenida, con el propósito de desarrollar los objetivos propuestos y las preguntas de investigación.

- Sistematización y redacción de los resultados de la investigación.

ANEXO No. 2.

EL DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LOS SUBSECTORES DE TURISMO.

ANÁLISIS SUB- SECTOR DE AGENCIAS DE VIAJES

FORTALEZAS

Las agencias de viajes tienen promoción internacional.

OPERADORES TURÍSTICOS

Disponen de importante recurso turístico.

Disponen de un gran mercado potencial.

Se trabaja con nuevos productos (tour comunitario).

El uso del Internet facilita el trabajo de las agencias de viajes y las operadoras de turismo.

Prestigio de agencias de viajes.

Agencias de viajes y operadoras ofertan servicios profesionales.

Experiencia y conocimiento del medio.

AGENCIAS DE VIAJES.

Aumento de la demanda de viajes por migrantes ecuatorianos.

Agencias y operadores de turismo tienen conocimiento del mercado.

DEBILIDADES.

Las operadoras no realizan promoción de sus paquetes en las operadoras internacionales.

Falta actualización de conocimientos.

Las agencias de viaje no están preparadas para afrontar la competencia a través de Internet.

En ciertos casos no cumplen con los paquetes turísticos ofertados las agencias.

El gremio de las agencias de viajes no funciona adecuadamente.

El trabajo de agencias se limita a ciertas temporadas (altas).

Falta actualización de conocimientos.

Competencia desleal de operadores informales.

En la mayoría casos, las agencias no pueden emitir tiques aéreos directamente.
No buscan clientes.

Ofrecen lo mismo no hay creatividad.

Poca innovación tecnológica para mejorar competitividad.

Las agencias de viajes casi no tienen clientes turistas.

ACCIONES INMEDIATAS Y PRIORIZACIÓN.

Pantalla interactiva en aeropuerto de Quito sobre operadores turísticos.

Elaborar un plan mercado común para el sub sector.

Web site de operadores turísticos de Imbabura.

Juntar a las agencias y operadoras para impulsar producción turística de Imbabura.

Elaborar paquetes turísticos para promover el turismo interno.

Ofertar paquetes turísticos en colegios universidades e instituciones del país.

Implantación de cursos intensivos de Internet.

Evento: utilidad y desafíos de Internet para agencias de viajes y operadores turísticos.

Realizar un diagnostico de necesidades de capacitación del sub-sector.

Curso de marketing.

Seminarios de actualización en conocimientos en manejo y administración de agencias de viajes.

Asambleas de empresarios para acordar la dinamización del gremio.

Elaborar un plan para la innovación tecnológica del sub-sector.

Incentivo para agencias con mayor conocimiento del turismo receptivo.

Auto asignarse en el subsector especializaciones: turismo rural, receptivo, emisor, nacional, etc.

Suscribir una alianza estratégica del conjunto de agencias de viajes con operadoras internacionales

ACCIONES PRIORIZADAS

Elaborar paquetes turísticos para promover el turismo interno.

Evento: desafíos utilidad del Internet para agencias de viajes y operadores turísticos.

ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS

FORTALEZAS

PROVEEDORES INSÜMOS

Descuentos y ciertos niveles de crédito de algunos proveedores.

Proveedores están cerca de los usuarios.

Acceso a la provisión del mercado colombiano.

Precios moderados o competitivos.

Variedad de insumos.

DEBILIDADES

Incumplimiento en la entrega de los insumos por parte del proveedor.

Altos precios de algunos insumos.

Presencia de proveedores monopolistas.

Presencia de excesivo numero de intermediarios.

ESTRUCTURA EMPRESAS

FORTALEZAS

Variedad gastronómica.

Fama de ciertos productos (fritadas de Atuntaqui, helados de paila, nogadas, arrope de mora).

Suficiente capacidad de plazas locales.

DEBILIDADES.

En ciertos casos hay abusos de precios.

Mala atención al cliente.

Escasa promoción de locales de alimentos y restaurantes a excepción de franquicias.

INSTITUCIONES DE APOYO.

DEBILIDADES.

Falta de información sobre la oferta turística y gastronómica.

Tramites excesivos para operar locales de alimentos.

Excesivos impuestos.

Trabas burocráticas para funcionar locales.

Altos intereses en la concesión de créditos.

DEMANDA DE CLIENTES.

FORTALEZAS.

Buena capacidad adquisitiva.

Buena demanda por parte de turistas en Otavalo y Cotacachi.

DEBILIDADES.

Sustancial reducción de turismo colombiano.

Insuficiente flujo de turistas en Ibarra.

ACCIÓN PACA ALIMENTOS.

Curso de capacitación y recuperación nomina local.

Investigación de nuestra variedad gastronómica local.

Promover unificación gremial.

Estudios de costos para fijar tarifas referenciales.

Reducir tramitología para aprobar funcionamiento de locales.

Curso de atención al cliente.

Realizar ferias gastronómicas.

Promoción de la oferta gastronómica nacional e internacional.

Promover nuevos productos gastronómicos.

Concertación para manejo adecuado de precios.

Capacitación en administraciones de locales.

Investigación sobre trámites y trabas burocráticas para simplificar.

Estimular creación de comidas especiales.
Incentivos para mejorar locales.
Seminario taller para manejar adecuadamente precios.
Seminario ley de defensa del consumidor.
Estudio para demanda de crédito en conjunto.
Tratar tema de precios y calidad de los servicios con autoridades.

ACCIONES PRIORIZADAS.

Que los locales implementen encuestas sobre la calidad del servicio.
Curso de control de costos.
Acuerdo entre empresarios para hacer compras conjuntas de insumos.
Mediano plazo, ordenanzas, municipales para capacitación obligada.

ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE ALOJAMIENTO.

FORTALEZAS.

EMPRESAS.

Tradición y prestigio.
Oferta variada de servicios para todos los bolsillos para muchos segmentos de mercado.

DEMANDA.

Turistas que demanda un tipo especial de alojamiento.

INSTITUCIONES DE APOYO.

Gerencia regional del ministerio de turismo apoya en la promoción de alojamiento.

DEBILIDADES.

Ausencia de capacitación continua.
Los proveedores imponen precios.
Algunos proveedores están lejos (Quito).

Insuficiente promoción.
Servicio deficiente.
Inseguridad laboral.
Ausencia de tecnología en hospedaje.
Falta de integración (cadenas) para oferta.
Competencia desleal.
Ausencia de políticas de precios.
Dumping de tarifas.
Sobre oferta de alojamiento.
Clientes imponen precios.
No hay organización gremial.

ACCIONES PACA ALOJAMIENTO.

PROVEEDORES.

Crear mecanismos de compra colectiva de insumos.
Bolsa de trabajo en universidades.
Organizar feria de insumos.
Campaña de concienciación en medios.
Promover la contratación de profesionales hoteleros.

EMPRESAS.

Cursos de decoración.
Definir estándares de calidad de servicios hoteleros.
Promocionar paquetes de turismo provinciales.
Promocionar pasantías de estudiantes de hotelería.
Conformar gremio de alojamiento.

DEMANDA.

Incentivar nueva creación de proyectos.
Implementación de banco de usuarios.

Plan para rescatar el turismo colombiano.

Promoción y ventas de servicios.

Promocionar la existencia de líneas de crédito para turismo.

INSTITUCIONES DE APOYO.

Realizar una cooperación Cámara y universidad para investigación de mercados.

Talleres de capacitación para solución de conflictos.

Instituir premio al mejor establecimiento hotelero por parte del GPI.

Elaboración de guía turística.

ACCIONES PRIORIZADAS.

Tour empresarial.

ANÁLISIS SUBSECTOR DE BEBIDAS.

FORTALEZAS.

Promociones auspiciadas por casas comerciales.

La demanda puede incrementar por la innovación de monedas.

La innovación periódica mantiene empresas.

Acceso a música actualizada.

Empresarios hacen benchmarking.

Atención a grupos asegura precios y regularidad en el negocio.

Hay proveedores locales.

Existe variedad de locales.

Hay amplia demanda para bares.

Fuerte competencia entre empresarios lleva a la actualización tecnológica y la variedad de programa.

Mejoramiento de la infraestructura.

DEBILIDADES.

Proveedores de licores con garantía de calidad están en Quito.

Proveedores no realizan ni auspician eventos en los locales.

Comportamiento novelero de los clientes crea inestabilidad en operación de discoteca.

Los clientes en Ibarra casi no son turistas.

En locales abuso del control policial.

Competencia desleal entre empresas (dumping).

Sobre oferta de discotecas y bares frente a la capacidad del mercado.

Segmento de clientes con baja capacidad adquisitiva.

No existe cultura de consumo ejemplo piano bar.

Usualmente junto a los locales se ubican a libar.

No hay control preventivo.

Se expende licores adulterados.

Los dueños de locales tienen estrategias para mejorar.

Desorganización del sector.

Ibarra saturada de locales en el sector central.

No hay oferta de calidad para otro tipo de usuarios.

Poca diversidad de oferta y mala calidad de los productos ofrecidos.

ACCIONES PACA.

Tour de empresarios para conocer otras experiencias.

Fortalecimiento del gremio.

Unificación del gremio.

Capacitar a los mandos medios en atención al cliente.

Promoción de eventos artísticos para dinamizar el sector.

Capacitación: ofertas de calidad.

Programación atractiva.

Promover encuentros internacionales -cruzar experiencias.

Creación de locales para otro tipo de clientes.

ACCIONES PRIORIZADAS.

Tours de empresarios para conocer otras experiencias.

Realizar un evento del sub sector para evitar competencia desleal.

Fijar política de precios.

Compras conjuntas.

Identificar nuevos productos para atraer turismo.

ANÁLISIS DEL SUBSECTOR DE TURISMO RURAL.

CONCLUSIONES PACA TURISMO COMUNITARIO.

FORTALEZAS.

INSTITUCIONES DE APOYO.

Instituciones de apoyo comprometidas con el desarrollo del sub sector.

Relaciones internacionales y acceso a cooperación institucional.

PROVEEDORES.

Hay operadores de tours especializados; con nexos internacionales que traen clientela.

LAS EMPRESAS.

Legado cultural como producto turístico.

Complementariedad con medio ambiente.

Encontraron y se complementaron en turismo vivencial.

Integrar cadenas de valor y reducción de costos.

Organización comunitaria mejorar la productividad.

La organización gremial facilita, capacitación, intercambio de experiencias, promoción, acceso a organizaciones de apoyo.

No dependen exclusivamente del turismo.

Muy buena voluntad de aprender y adaptarse al turista (ingles, comida).

Interés en desarrollar el sector.

CLIENTES.

Turismo nuevo en crecimiento.

Existe una demanda definida, especial, vida real cultural, naturaleza.

DEBILIDADES.

INSTITUCIONES DE APOYO.

Gobiernos seccionales mantienen la vialidad en malas condiciones y servicios básicos deficientes.

Débil fomento gubernamental al turismo comunitario.

No hay información oficial de la demanda.

PROVEEDORES.

Transportistas abusan en poner precios.

EMPRESAS.

Deficiente comercialización para concretar negocios.

Promoción insuficiente.

Insuficiente conocimiento en temas ambientales.

Insuficiente conocimiento en administración de servicios turísticos.

Empresarios y guías no hablan inglés.

Falta organización y gestión empresarial.

Falta de instalaciones sanitarias.

No tienen acceso a innovaciones tecnológicas por los costos.

Alta dependencia de la cooperación internacional.

No se conjuga visión empresarial y visión comunitaria.

Deficiente atención al cliente.

DEMANDA.

Segmento de demanda muy reducido.

ACCIONES PACA.

Construcción de relleno sanitario manual piloto con efecto demostrativo.

Asistencia técnica para formar microempresas de recolección de basura.

Elaborar un proyecto de mejoramiento vial en zonas de turismo comunitario por GPI.

Inventario de infraestructura básica.

Capacitación para integrar identidades culturales con ambiente (beneficios).

Investigación de necesidades de capacitación (recursos competentes).

Curso de inglés básico para guías turísticos comunitarios.

Concienciar a las comunidades de su valor cultural.

Organizar cursos-talleres de capacitación.

Capacitación urgente en competitividad y cadenas de valor.

Capacitación urgente en atención al cliente.

Capacitación para concienciar visión empresarial con visión social.

Capacitación sobre cuidados del recurso ecológico.

Consensuar planes de promoción y capacitación.

Compromiso del sector empresarial.

Convenios con las universidades.

Promover el mejoramiento de la organización sectorial.

Identificar posibles agencias o instituciones que apoyen promoción.

Acuerdo transportistas, autoridades y organizaciones comunitarias para respetar tarifas.

El gobierno provincial crea sistema de información sobre demanda de turismo comunitario.

Tour de autoridades públicas e instituciones de turismo rural.

Sugerir a quien corresponda se trabaje en estadística.

Banco de datos de información.

Señalización turística.

Poner los sitios de turismo rural en el mapa de atractivos turísticos de la provincia.

Campañas públicas GPI. para promocionar turismo rural.

Elaborar cartilla de promoción del turismo comunitario.

Buscar clientes en diferentes medios de difusión.

Organizar una comercializadora.

Implementación de red informática entre proveedores y agencias.

Inventario de requerimientos básicos y periódicos para negociar con proveedores.

Propuesta organizada a proveedores.

Encuentro de negocios operadores turísticos con comunidades.

Crear pagina web del turismo comunitario.

ACCIONES PACA PRIORIZADAS.

Capacitación en servicios turísticos.

Guía de información turismo comunitario.

Organizar paquetes turísticos comunales.

MENSAJES SOBRE EL TURISMO DE IMBABURA.

Se esta iniciando un proceso de acercamiento entre el sector publico y privado.

Es indispensable mejorar los factores de localización del sector turístico como una tarea público y privada de primordial importancia.

Se debe fortalecer la institucionalidad de apoyo al turismo en los gobiernos seccionales.

Algunas autoridades no creen firmemente en el turismo como alternativa.

Inexistencia de políticas públicas provinciales para fomentar el turismo.

Dada la nula coordinación para fomentar el turismo en la provincia, se requiere la coparticipación del sector público y privado.

En varios segmentos de la actividad turística los empresarios son muy desunidos y compiten con deslealtad.

Es necesario y urgente trabajar en el fortalecimiento de la organización gremial de las empresas turísticas.

Existen recursos turísticos inexplorados que deben convertirse en oportunidades de negocios e inversión.

Los proveedores no comparten costos de promoción con agentes turísticos.

Todos los subsectores están sujetos al poder de negociación de los proveedores.

Unificación empresarial para adquisición de insumos.

Compras conjuntas de insumos podría reducir sustancialmente el costo de servicios.

Rescatar y crear atractivos turísticos para Ibarra.

Sugerir realizar un concurso de proyectos turísticos para convertir a Ibarra en ciudad turística.

En Otavalo, Cotacachi y San Antonio se encuentra el turismo de la provincia.

Formular un plan de señalización turística y de desarrollo artesanal a partir de organización comunitaria liderada por creativos turísticos.

Formular una gran campaña de concienciación turística.

En general se verifica ausencia de conceptos y acciones vinculadas a la competitividad.

Debilidad del empresario turístico (poca agresividad).

Se aprecia una apatía generalizada en los empresarios turísticos.

MITOS DEL TURISMO DE IMBABURA.

Paisajes, bellezas naturales, diversidad cultural, historia, etc. son fortalezas del sector turístico en Imbabura.

El paisaje es parte de mi oferta turística.

La comida de Imbabura se caracteriza por su buen sabor.

La riqueza gastronómica de la provincia.

Ibarra capital turística del Ecuador.

Suficientes recursos humanos profesionales en el sector turístico.

En el turismo comunitario "vendemos pobreza".

La cooperación público privada puede dar lugar a mayores impuestos.

El servicio personalizado garantiza calidad.

Ofrecemos tarifas regaladas.

ANEXO 3.

ENTREVISTAS CUALITATIVAS.

CÓDIGO 01

FECHA DE LA ENTREVISTA: 29 DE OCTUBRE DEL 2003.

Era un día miércoles aproximadamente a las 8:45 de la mañana. Él estaba vestido de una manera informal; estaba trabajando en una computadora portátil sobre un plan que tenía que presentar, saludamos e intercambiamos varias palabras. La oficina es pequeña, no muy atractiva, sin embargo presenta cuadros de promoción turística y banners que le hacen más llamativa y que brinda la apariencia de una oficina de turismo. Cuando comenzó a hablar tome unas notas de apunte, sin embargo como no podía tomar nota de todo le pregunte que si podía grabar la entrevista, me dijo que no tenía ningún problema. Sin embargo cuando la puse en frente del escritorio, se inhibió y a cada momento veía la grabadora, así que traté de ponerla en una posición menos visible. Sin embargo daba la impresión que toda palabra que pronunciaba era pensada de antemano, de tal forma que se perdió naturalidad y franqueza en sus palabras. La entrevista fue interrumpida por la llegada de sus familiares, así que tuve que dejarle e irme a otra oficina para entrevistar a otra persona.

ENTREVISTA:

El taller PACA ha sido en buena medida un éxito, ha brindado la oportunidad de orientar adecuadamente las actividades de planificación orientadas a la competitividad, de las cuales solamente se las tenía en forma implícita. Han existido muy buenos resultados, lo importante es que se ha visto resultados, por los cuales los empresarios se han seguido adhiriendo. Ha existido buena cooperación de los empresarios para desarrollar muchos de los puntos o las acciones de PACA. Una de las más exitosas ha sido la coordinación de los empresarios así como de las autoridades públicas la asistencia a la convención de Loja a la cual asistimos con el propósito exclusivo de traernos la sede y lo logramos. Aquí no es cierto que exista una cantidad de gremios, pues si bien es cierto que existen gremios pero estos son no tienen voz ni pueden concertar relaciones con sus miembros. En esta convención que nos trajimos la sede vimos a empresarios que no eran para nada apáticos, sino por el contrario arriesgados,

prácticamente nos tomamos la convención con el tema de Imbabura. (Llevaron el banner con la publicidad de la sede de Imbabura para el 2004 antes de que lo designaran). Entonces los impactos fueron importantes: se trajo el mayor evento turístico nacional, promocionar de por sí la provincia, los réditos económicos que dejan los días de la convención para la provincia, por otro lado moviliza a los actores de la actividad turística, actores políticos, sociales y económicos para la imagen de la provincia y de la ciudad. En el tema de la Alcaldía y del Gobierno Provincial en Imbabura si están distanciados. Pero en el caso de Turismo nosotros no tenemos ningún problema, nosotros como Consejo Provincial en el tema de turismo nosotros trabajamos con cualquier zona y con cualquier cantón sin distinción, ni siquiera con las cámaras. Eso pasa en Turismo porque nos manejamos de una manera técnica, creo que en el tema de turismo nosotros en la provincia hemos madurado bastante, sabemos lo que tenemos que hacer y hay gente profesional en el área que está trabajando, entonces no es gente inexperta. En este sentido el profesionalismo hace que sea de sentido común el ayudarnos, o de asistir a las convocatorias. (Hay que tomar en cuenta que el mencionado Señor trabajó en el Ministerio de Turismo, y además trabajó mano a mano con los Municipios y de hecho tiene experiencia como relaciones que le permiten más incidir en las decisiones de la gente). Las relaciones que tengo han facilitado el proceso, en el tema de turismo aquí en el Consejo Provincial creo que hemos avanzado mucho, de pasar de una simple asesoría en la cual se trabajaba sobre puntos específicos hasta ya movilizar prácticamente el tema de turismo a nivel provincial, en varios aspectos. Tenemos presencia institucional, herramientas, tenemos documentación escrita con la cual vamos armando nuestra base de datos, etc. Aquí se comenzó desde cero y cuando vine acá como asesor tenía ya cinco años de experiencia, no fue nada nuevo lo que venía a realizar, entonces lo que se trató fue de institucionalizar el turismo dentro del Consejo Provincial, fortalecer internamente en muchos aspectos: tecnológico, de información, etc. Lo que nos ha dado PACA en este sentido ha sido prepararnos una agenda de trabajo, un poco más de impulso, también nos ha llevado a tener una visión clara de cómo esta la competitividad del empresariado turístico de la Provincia de Imbabura lo que es importante para saber lo que tenemos que hacer, a forzado a trabajar con otros actores de la localidad aunque de por sí lo hacíamos. Yo pienso que los beneficios por PACA han sido muchos, estamos trabajando sabemos lo que tenemos

que hacer, tenemos una agenda preparada de trabajo, no estamos improvisando, por otro lado estamos canalizando recursos de varias instituciones. Sobre PACA ya no es el gobierno provincial de Imbabura el que saca la cara sino es PACA y de hecho estamos obteniendo las respuestas porque estamos llegando con cuestiones claras a los empresarios, por que la gente lo que exige son resultados y hay que trabajar en esa orientación. Otro tema importante en el tema de PACA es que nos dio herramientas, nos capacito para poder enfrentar nuevos retos. Y estas herramientas las hemos podido utilizar en diversos sectores, por ejemplo lo hemos utilizado en turismo comunitario y hemos podido identificar paquetes turísticos comunitarios. Un curso para esta área fue definido por PACA y aquí se nos fue la mano y vamos a dar 9 cursos para el sector de turismo comunitario. Hasta ahora ya hemos dado como cuatro cursos que nos ha implicado una buena inversión. Los instructores lo sacamos de varias instituciones. El curso de gestión empresarial lo hizo el proyecto DRI Cotacachi, otro curso de turismo comunitario lo hizo el Ministerio de Turismo. Para las comunidades no tuvo ningún costo del curso, porque no tienen las mismas condiciones de los dueños de los establecimientos turísticos de Ibarra, y por otro lado el nivel de participación de esta gente es absolutamente asombroso, entonces nosotros le estamos premiando a ellos por la asistencia que ellos tienen. El curso tiene su certificado. Si yo armo un curso aquí para el empresariado turístico, es un martirio la asistencia en cambio en el turismo comunitario hay asistencia incluso más de lo esperado. Además ellos también aportan su gasto en el transporte, como por ejemplo en la zona de Junín que tienen que salir como seis horas para llegar acá, incluso hay personas que tienen que quedarse de un día para el otro y esto tiene su costo económico. Para la otra gente los cursos sí tienen un costo por que aquí la idiosincrasia de la gente es medio especial, es como si un curso gratuito no valiera, si es pagado vale la pena. Pero en la cosmovisión indígena es diferente, ellos van, actúan y participan días enteros, no es gente que se sale por que tiene otras cosas que hacer y por ello ellos están saliendo beneficiados, entonces vamos a trabajar con ellos en el tema de promoción que salió como resultado en el diagnóstico de PACA. Ellos tienen los proyectos, los mismos que le están funcionando pero les llegan pocos clientes, entonces hay que fortalecer esto, pero antes de eso se busca que ellos den un servicio de calidad.

CÓDIGO 02

FECHA DE LA ENTREVISTA: 29 DE OCTUBRE DEL 2003.

La entrevista se la realizó a una persona que participó dentro del equipo PACA de Imbabura. Aunque trabaja en una oficina pública, durante toda la entrevista no fuimos molestados, pues su puesto de trabajo quedaba en un extremo de la oficina. Esta era compartida con tres personas. En el momento de la entrevista estaba a más de nosotros otro funcionario que estaba trabajando en un sitio algo distante. El ambiente era adecuado y pudimos hablar libremente. De esta manera me supo expresar lo siguiente:

El Prefecto se ha ido integrando poco a poco conforme se han ido viendo los resultados. Al principio solamente dio paso a la conformación de la unidad de turismo, sin embargo al momento de que se comenzó a movilizar los actores y se vio un buen movimiento en estos sectores el Prefecto comenzó a tomarlas en cuenta, tal es así que el mismo estuvo presente en la Convención Nacional de Turismo que es la más importante del país. La descentralización de competencias para la provincia de Imbabura ya fue realizada en el año 2001 con la colaboración de la GTZ, sin embargo todo el trabajo que se realizó; el diagnóstico y las competencias se lo hicieron con la ley antigua y al cambiar la ley ya no se pudo ejecutar. Ahora los municipios se descentralizaron con la antigua ley en la que no constan los recursos financieros, los cuales son un punto crucial en la descentralización. Ahora para la descentralización lo que se exigió es que se cree la Dirección de Turismo. En el tiempo que se realizó PACA no se la creaba todavía, pero luego se la creó pasando Ricardo Andrade de asesor de turismo a ser Director del mismo. Ahora para el Gobierno de la Provincia no es difícil descentralizarse por cuenta propia, pues la propia ley lo permite. Por su parte los ciertos municipios quieren trabajar por su propia cuenta, y desecharon una propuesta del Consejo Provincial que trataba de unir a los municipios para conformar un cluster al menos por el momento provincial, sin embargo no existió voluntad política para hacerlo y no hubo tampoco una comprensión que en la actualidad no se puede trabajar aisladamente sino a través de clusters o regiones. Afortunadamente esto no se da en el ámbito de turismo ni a nivel de los empresarios del mismo, pues Otavalo que por siempre ha existido un antagonismo con Ibarra, en turismo no se ha dado eso, pues ellos mismos han demandado que se les incluya en la promoción que se está llevando adelante, pues se han dado cuenta que el

llevar a cabo actividades de promoción por si solos les resulta muy caro y por si solos no lo podrán lograr. El Consejo Provincial desarrolla en otra área la infraestructura en términos de vialidad, en este caso se ha llevado a cabo también de parte del Estado la carretera Ibarra San Lorenzo que ofrece una buena oportunidad a la ciudad de convertirse en un destino de paso principalmente de Quito hacia la costa, situación que todavía no esta siendo explotada de buena manera. Pero a más de esto se ofrece una buen oportunidad para la provincia y para Ibarra en especial con la construcción del aeropuerto de Quito, obra que no le va a costar nada a la provincia y que sin embargo abre un abanico de oportunidades sabiéndolo aprovechar para el turismo. De ahí que una obra estratégica y que incluso al parecer está en el plan de desarrollo de la provincia sea la carretera de seis u ocho carriles que podría conectar Ibarra Puembo, de esta manera también se abre la posibilidad de poder tener un trayecto de mejor calidad y más rápido desde Quito hacia Ibarra. Y con lo que es tan congestionado Quito se podría abrir una opción para que los turistas extranjeros no ingresen para Quito sino que vengan directamente acá, pero para eso es necesario ofrecer adecuadamente los servicios básicos. La dirección de turismo es la encargada de realizar los proyectos del plan de desarrollo. En PACA se realizó la reunión de hoteleros en Chachimbiro con 32 hoteleros para tomar decisiones en cuanto a las acciones que estuvieron definidas en PACA, de allí que una de las acciones de PACA consistía en poder realizar compras conjuntas de los menajes y los insumos que necesitan los hoteleros para su trabajo, pero esta acción no se dio paso por que salió de allí mismo que lo mejor sería poder realizar una especie de bolsa de productos que pueden ofrecer los proveedores en la Cámara de Turismo para que de esta manera los empresarios que necesiten algún producto puedan dirigirse a la Cámara para poder contactar a los proveedores que ofrecen los productos. El Consejo Provincial lidera los procesos PACA y en este sentido desde que se presentaron los resultados ya se han hecho 4 o 5 reuniones del equipo paca de la provincia. Otra de las acciones que se ha realizado ha sido el compromiso de destinar por parte de los hoteleros el 25% del impuesto a la renta que les toca pagar al Consejo Provincial para que este pueda destinar a actividades de promoción turística. Otra de las cosas que se van implementar y que todavía se esta dialogando para ver la forma en que se pueda llevar a cabo de la mejor manera es la utilización de encuestas de calidad

destinadas al cliente para conocer de que manera están sirviendo los hoteles a los clientes.

Una de las limitaciones de la inexistencia de la asignación de competencias que tiene que venir por la descentralización es que para cualquier proyecto internacional nosotros tengamos que recurrir al Gobierno Nacional para que se nos autorice tal situación, con la descentralización nosotros seríamos autónomos, independientes para poder negociar directamente con las empresas en el exterior. PACA lo que nos ha dejado es nuevas expectativas, nuevos conceptos orientados hacia la competitividad, el entender que tenemos la necesidad de ser competitivos. Otra de las actividades que se están comenzando a realizar es la actualización de los registros turísticos. Existen otros proyectos como por ejemplo el de Nueva Educación para Imbabura en donde se puede meter algunas de las cosas que fueron definidas en el diagnóstico y la planificación de PACA, esto es una educación orientada hacia el turismo, es decir que se puede meter en los pensums de estudio materias que hagan conocer la realidad y la potencialidad que ofrece para el turismo la Provincia de Imbabura, lo que generará desde el mismo corto plazo buenos resultados en tanto que los hijos puedan hacer conocer a los padres los destinos turísticos dentro de la provincia que ellos tal vez no conocían y no se diga a largo plazo, pues la educación lleva a la cultura y en esta forma lo que se pretende es crear una cultura turística. También dentro de esta nueva educación se contempla una educación ambiental destinada a preservar los recursos naturales que tiene la provincia. Otro de los objetivos del Consejo Provincial es la vitalidad pero con señalización turística. Lo que se planteó en el estudio de descentralización es general para todo el país porque Imbabura fue considerado como un plan piloto para todo el país, y en este se planteó que los Consejos Provinciales se deberían dedicar al control y a la planificación y a la ejecución también en cambio los municipios deberían dedicarse al manejo de recursos y a la operatividad. En Otavalo existe una pérdida de identidad de los productos que se ofrece en la feria con relación de lo que era antes, ahora se puede ver que existe mercadería peruana, boliviana inclusive hasta se puede ver a los mismos gringos vendiendo electrodomésticos, de esta manera se ha vuelto muy competitivo los negocios en la actualidad. De esta manera se está perdiendo la identidad e inclusive la autenticidad de Otavalo pues cada vez más está llegando la cultura de afuera, es por eso que se puede ver que incluso restaurantes que antes ofrecían comida típica se han

transformado en burgers. En el mes de noviembre se va a realizar el evento de MissTeen internacional acá en Ibarra a la cual asisten delegaciones de 52 países lo cual también abre nuevas oportunidades para el turismo, este evento ha sido manejado en su gran parte por la Cámara de Turismo. Esta Cámara en la actualidad ha impulsado grandemente el turismo en la provincia y existe de parte de los empresarios una aceptación bastante buena por la gestión que ha hecho su presidenta, de manera que existe bastante peso de la Cámara en las actividades que impulsa así como en los empresarios. El turismo así como se está desarrollando dentro de la provincia esta generando una serie de abanicos que se van presentando paulatinamente y al seguir avanzando se está presentando cada vez nuevos abanicos, es algo sin fin. Por eso se necesita comenzar a planificar adecuadamente las actividades y eso es todavía lo que nos está faltando, pues en realidad al abrirse nuevas posibilidades se va tornando cada vez más complejo el hacerlo. La vialidad en la provincia ha sido participativa y de esta forma se ha elaborado el plan de vialidad. La carretera San Lorenzo es un ámbito nacional y allí el Consejo Provincial no tuvo que ver. El estudio que se realizó con la GTZ para la descentralización de competencias fue consensuado mediante acuerdos, los mismos que fueron firmados por los alcaldes de los cantones de la provincia, entonces fue algo bien hecho y que con la nueva ley no cambia casi en nada, ya que las mismas competencias de los municipios están allí. Los Consejos Provinciales por ley y últimamente se exigió que solamente se dedique a las áreas rurales. Las áreas urbanas corresponden a la competencia de los municipios. Solamente el Consejo Provincial puede inmiscuirse en las áreas urbanas con pedido expreso y por escrito de los municipios. En las áreas rurales solo lo puede hacer si es comunal y no son propiedades privadas.

CODIGO: 03

FECHA DE LA ENTREVISTA: 30 DE OCTUBRE DEL 2003

La entrevista se la realizó tomando en cuenta que es un empresario de mucha experiencia y conocimiento en el área turística. De hecho es propietario de tres hoteles en Ibarra, además de tres agencias de viajes en algunas ciudades. También es miembro de la Cámara Provincial de Turismo de Imbabura y tiene la reputación en el ámbito

turístico de ser toda una institución en ésta materia. Participó como empresario en los talleres participativos del proyecto PACA. Lo que se pretendió realizar con la entrevista en profundidad era conocer por parte de un empresario de mucha trayectoria y criterio, su punto de vista sobre lo que ha sucedido luego de haberse realizado el diagnóstico y determinado las líneas de acción, en términos de concertación y movilización público – privada.

La entrevista se produjo un jueves, aproximadamente a las nueve de la mañana, en la agencia de viajes de su propiedad, la misma que tenía una superficie mediana, de buena distribución y decoración, de un ambiente agradable, acogedor, así como elegante. El personal cordial, amable, de buena presencia y debidamente uniformado para la atención al cliente, en definitiva una agencia que no le pedía favor a ninguna de las de Quito. En el momento de ingresar a dicha agencia, él estaba hablando con otro empresario de la misma ciudad, en el área de atención al cliente. A éste último lo conocía por que el también participo en los talleres de PACA. Ellos prácticamente ya se estaban despidiendo y por el cruce de palabras pude advertir que además de colegas eran buenos amigos. Al momento de presentarme, se portó atento y me invitó a pasar a su oficina privada. Él estaba formalmente bien vestido; su oficina era elegante, muy sobria, con un solo cuadro que promocionaba un destino turístico europeo.

ENTREVISTA

Lo favorable que nos ha dejado PACA ha sido la implicación, la coordinación de los sectores que por mucho tiempo estuvieron desunidos, de hecho siempre han existido buenas relaciones con otros empresarios incluso en mi sector aunque no ha sido costumbre reunirnos para tratar asuntos del gremio, sin embargo lo que hemos acostumbrado hacer es hacer reuniones entre amigos, entre 12 o 15 personas hemos realizado o trazado las metas o los objetivos por realizar de manera conjunta y que nos posibiliten tener mejores perspectivas de gestión. Otra de las ventajas ha sido que todos han tenido buenas intenciones con este proyecto de manera que se han creado igualmente grandes expectativas en torno a lo que puede hacer este proyecto. En el caso de los empresarios, se abrió la posibilidad de conectarnos con otros sectores, es decir los hoteleros hemos tenido la oportunidad de juntarnos con otros sectores por ejemplo de alimentos para todos conformar una sola visión común para realizar de mejor manera

las cosas que tenemos que hacer para posicionarnos mejor en el mercado. Lo negativo que puedo observar ha sido que no existe una continuidad para la evaluación y el seguimiento necesario de las actividades que tienen que ser realizadas. En este sentido son muy espaciadas las reuniones, lo que quita continuidad y el impulso necesario para seguir las desarrollando. Otra cosa importante es que se ha podido reunir a los sectores públicos y a los empresarios para poder realizar una meta conjunta. Así es que en ésta última actividad que realizamos fue un consenso de todos los actores de la provincia que fuimos con el firme propósito de traernos la sede y lo logramos. En este caso se unieron el Alcalde y los concejales. El prefecto y los consejeros, la Cámara Provincial, los empresarios de distintos sectores, e incluso los estudiantes los cuales nos ayudaron a realizar productos publicitarios que llevamos ya hechos y bien diseñados. Para lograr la sede nosotros solicitamos en primer lugar a los municipios, especialmente tuvimos un buen acogimiento por parte del Alcalde de Ibarra, los de los otros municipios no quisieron integrarse, posteriormente fuimos a pedir apoyo al Consejo Provincial quien también destinó recursos y materiales para el evento, transporte. Luego para promocionar la sede, se preparó la propuesta a nivel nacional, en este sentido nos comunicamos con las demás provincias para que nos dieran el respaldo para lograr la sede. Todas las provincias nos apoyaron excepto Tungurahua, Chimborazo y Guayas que quería apoyar a Salinas como sede de la convención. Los de la costa en realidad siempre votan por los de la costa. Tungurahua quería que sea Baños la sede sin embargo ya en la convención se nos acercaron y nos dieron su voto por Imbabura por que internamente habían desistido de realizarla. En esta asiste un representante del sector de cada provincia, es decir un representante de los hoteleros, otro de los restaurantes, etc. Y en este caso ganamos con 84 votos y es la segunda vez que vamos a tener la sede de la convención. La primera vez fue la segunda convención a nivel nacional. La Cámara ha sido la más beneficiada con PACA.

La descentralización ayuda, sin embargo nosotros hace unos dos años hicimos un estudio para que se proponga la descentralización de las competencias de turismo para el consejo provincial y al haber otorgado las competencias a los municipios partieron la visión de fomentar la unidad de los municipios. En este sentido lo que nosotros quisimos realizar fue que el Consejo Provincial con las competencias se forme una especie de Corporación Provincial de Turismo en el cual se integre en una sola unidad

el Consejo Provincial y los seis cantones de la provincia. Lo que se ha visto en la provincia ha sido una fragmentación por un lado un grupo compuesto por Ibarra, Atuntaqui y Urcuqui y por otro lado distanciados Otavalo por su lado y Cotacachi por el otro, el cual presenta una cerrada tendencia de actuar por si solo, siendo esto una cuestión propia del pensamiento del Alcalde, el cual cree que por si mismo va a poder realizar las actividades de promoción atendiendo tal vez a las buenas relaciones que tiene a nivel internacional, lo cual es difícil. Si hubiese salido ese proyecto no solo que se contaba con el dinero que por ley le pertenecía a los seis cantones y lo del Consejo Provincial, sino que además de eso adicionalmente existían otros recursos provenientes del Estado que iba a otorgar como agencia regional, además de que había otros aportes del sector privado que están asentadas dentro de la provincia como la empresa cementera, la azucarera, de los hoteles, etc. Para que de esta manera se realice una adecuada promoción provincial. El Consejo Provincial también tiene que ocuparse de la infraestructura básica y esta tiene que enmarcarse dentro de un proyecto global que abarque todos los objetivos turísticos que tiene la provincia.

Existe una capacidad muy reducida del empresario de la provincia de Imbabura para el turismo es así que es difícil para un hotel que tenga unas 15 habitaciones el poder realizar una promoción de turismo. Esta poca capacidad ha sido consecuencia de la falta de financiamiento que no ha sido impulsado por el Estado. En los últimos años por parte del Estado no se ha fomentado ninguna inversión para ningún sector del turismo, solamente se han hecho cosas como la provisión de servicios básicos, luz, agua y obras de vialidad, salvo a excepción de Quito que se ha preocupado por destinar recursos para su centro histórico, de esta manera no se ha fomentado esa punta de lanza que puede abrir nuevas posibilidades para este sector. A partir de Mahuad se han hecho dos cosas importantes a nivel de la competitividad, el plan nacional de competitividad y la creación de los clusters para identificar áreas de desarrollo de las cuales yo no estoy de acuerdo, creo que está mal hecho, porque se hace una área de toda la llamada zona norte que comprende hasta Riobamba. Lo que hubiese sido aceptable es que el cluster integre las provincias que son del norte hasta Pichincha sin embargo de esto, no se ha visto que el Estado haya generado acciones concretas para fomentar la competitividad, pues esta ha sido solamente planificada, hecha por técnicos del Gobierno que son políticos, que han aplicado la política de la ministra de turismo, que ha sido influenciada en los

últimos 7 u 8 años por las provincias de Azuay y Guayas, y por lo tanto ha sido sesgadas para ellos. De esta manera los técnicos han definido áreas que deben desarrollarse, y en este sentido no ha habido justicias para las demás áreas del país. Si ese dinero que ha gastado el gobierno en todo este tema de la competitividad se nos hubiera entregado a cada provincia hubiésemos podido realizar de una mejor manera las cosas, de lo que se ha hecho. La viabilidad es la punta de lanza que puede optimizar y viabilizar el turismo, es una parte muy importante para este sector.

Existen demasiados impuestos para el sector turístico, se debería optimizar el cobro de impuestos, es decir reducir el gran número de impuestos que existen, muchos de los cuales realmente no tienen un peso significativo ni siquiera para el Estado, pero que son molestos para el sector. Solo a nivel de municipio existen cuatro impuestos y una de las cosas negativas que puede surgir es que debido a la descentralización de competencias en el área de turismo se le faculta a los municipios por medio de ordenanzas para crear nuevos impuestos con lo que se podría ver perjudicado en gran forma el sector del turismo. Entonces a nivel de municipio existen la patente municipal que dura un año, otra patente mensual de funcionamiento, permiso de salud, en realidad hicimos una valoración de los impuestos que pagábamos el sector de hoteleros y el número de impuestos ascienden a 42 impuestos y esto genera para el estado un ingreso del 32% del ingreso que tienen los hoteles de todo el país, ya sean estos pequeños, medianos o grandes, de ahí que sea el sector que más aporta al Estado en impuestos. Este tema de los impuestos en realidad es una molestia para el sector hotelero y para el turismo en general. De esta manera si no se hubiese dado paso a la descentralización de competencias de turismo para los municipios, ese cobro de los impuestos hubiese sido manejado por el consejo provincial, y en este caso se hubiese podido orientar todo ese dinero a gastos de promoción que son costosos y que no se lo puede hacer individualmente. Esta es la única forma que se podría hacer promoción a través de la unidad de toda la provincia porque como le dije los costos de promoción son elevados e inclusive mucho de lo que se gasta en promoción termina por ser dinero perdido, es así que para el Ecuador se ha gastado bastante dinero en asistir a las ferias mundiales de turismo, por ejemplo usualmente se asiste a la feria de Londres o a la de España en las cuales se tiene un retorno de un 10 o 15% de lo que se invirtió, es decir no genera nada, es solamente un gasto de plata. Es mejor en resultados por ejemplo visitar los Estados

Unidos con medios privados, es decir cada empresa con sus propios recursos cada uno en mayor o en menor medida para realizar un trabajo allí, se obtiene más que lo que se puede obtener en esas ferias y en efecto se lo ha hecho. Por que la experiencia de muchos empresarios incluido yo es la de haber gastado entre 15000 y 20000 dólares en las ferias y todo ese dinero nunca regresa. En el caso de los municipios los fondos son muy escasos. Ibarra que es uno de los que más coge esta mas o menos en 19000 dólares. Otavalo entre 10000 y 12000 y así por el estilo para los otros cantones, y esto es muy poco dinero para los 15000 y 17000 establecimientos, de las cuales resultan beneficiadas unas 60000 personas.

El gobierno ha asignado poca plata para la promoción, de ahí que haya habido propuestas para pedir al gobierno más dinero para promoción, lo cual no me parece conveniente hacerlo de ese modo porque no nos van a dar. Una alternativa que yo planteo es que nos comprometamos con el gobierno a aportar también nosotros en las actividades de promoción. En este caso la propuesta es que nosotros nos comprometemos a dar una cantidad de dinero en servicios, esto es que cada una de las empresas pueda dar hospedaje, alimentación, etc. para realizar las actividades de promoción. Esta sería una buena forma de promocionar el turismo. Ya que lo que gasta el Estado en promoción, ha veces no está enfocada de una manera adecuada, el promocionar ahora la marca Ecuador viene ha echar a perder una cantidad enorme de dinero que le costo al Ecuador posicionarse como la mitad del mundo, que fueron muchos años y una cantidad muy grande de dinero el hacerlo, además de que esa marca ya estuvo posicionada, e inclusive cuando mandan correspondencia de algunos países, lo mandan todavía haciendo uso de ese nombre. Yo tengo una visión más integracionista, porque entiendo que las empresas turísticas por si solas no pueden hacer nada, se necesita la colaboración de todos para poder realizar actividades de promoción que por ser demasiado costosas las empresas por si solas, ni localidades pequeñas podrían realizarlo.

CÓDIGO 04

FECHA DE LA ENTREVISTA: 30 DE OCTUBRE DEL 2003.

La entrevista se realizó en la Cámara Provincial de Turismo, la cual presentaba un ajetreo inusual porque en el mes de Noviembre se va a realizar en Ibarra el concurso de belleza de miss Teen Internacional, evento que convoca a 52 países, de manera que se

nota mucha actividad allí. La señora es un miembro de ésta institución, así como también pertenece al equipo PACA de la provincia y pertenece al sector de bares y discotecas. Es una señora que colaboró de una manera entusiasta en el proceso. Le había conocido en la etapa de los talleres participativos y me dio la impresión de que era una persona muy colaboradora, por lo mismo tuve muchas expectativas al entrevistarla. Lamentablemente esas expectativas no se concretaron cuando la entreviste. Es muy posible que tanto el lugar como el momento no fuesen los apropiados. Tampoco conocía del particular que ella formaba parte del evento que se estaba planificando. Sin embargo, pese a que yo abrí la posibilidad de entrevistarle en otro lado o en otro momento, ella prefirió que se la entrevistara en ese mismo instante. Me invitó a tomar asiento, en hall de la entrada principal. El sitio tenía demasiada actividad como para realizar una entrevista. Lo incómodo de la posición no ayudaba para tener una conversación normal. Aparte de esto la actitud de ella hacia la entrevista era fría, de cierta forma no amable, así que después de conversar un rato sin haber profundizado debidamente en la entrevista y por lo inadecuado y lo incómodo del momento le agradecí por su tiempo y me retiré.

ENTREVISTA

Me ha gustado ser parte del equipo PACA. Me ha dado gusto participar en un proyecto que se le vio bueno desde el principio y que alcanzado buenos resultados en tan corto tiempo. Ha sido la primera vez que se ha podido juntar al sector privado y público en un esfuerzo en común. Al comienzo existió una aparente cierta antipatía por este proyecto sin embargo eso no fue a causa de los empresarios, sino más bien de ciertos compañeros del proyecto que se comprometieron a realizar sus actividades que le fueron delegadas y no lo hicieron de buena manera. Pero posteriormente los resultados se están viendo. Existen muchos resultados del proyecto PACA, la última y la que se puede considerar como un ejemplo inclusive para las demás provincias fue que nos trajimos de Loja la sede de la convención de turismo. Eso fue un ejemplo de coordinación del sector público y privado. En la que asistieron concejales, alcaldes, consejeros, el prefecto, empresarios de algunas ramas de turismo y todos con la consigna en un acto de unidad de traernos la sede para acá.

CÓDIGO 05

FECHA DE LA ENTREVISTA: 30 DE OCTUBRE DEL 2003.

La entrevista se la realizó en la Dirección de Turismo del Gobierno Provincial de Imbabura pues la persona que se entrevistó estuvo en ese lugar haciendo unos trámites en beneficio de su comunidad. Él es un dirigente que está involucrado con el turismo comunitario y que pertenece a la Comunidad de San Clemente del Cantón Ibarra. Hace dos años, esta comunidad junto con otras dos formaron un producto turístico denominado "Ecored".

ENTREVISTA

Él considera que PACA es un proyecto interesante, el cual siente no haber conocido desde el principio, pues piensa que PACA fue realizado desde Quito con los organismos que lo auspiciaban y con los organismos provinciales como la Cámara de Turismo provincial, el Ministerio de Turismo, etc. Lo importante de PACA consiste en el conocer las potencialidades que antes se desconocía que se tenía más que nada con relación al turismo "normal". De esta manera se pudo demostrar que existe la potencialidad de un abanico de productos que se puede generar con relación al turismo comunitario, así como también se pudo llegar a determinar las limitaciones y debilidades en lo que tiene que ver con el marketing y con la comercialización que son las áreas más importantes para esta actividad. De esta manera ha fortalecido mucho la conscientización de las áreas que se deben mejorar, por lo que se ha pedido al Consejo Provincial la organización de cursos para las comunidades. Al principio solamente se iba a realizar un curso, sin embargo conversando con el Director del departamento de Turismo del Consejo Provincial se llegó a la conclusión que un curso era insuficiente para todas las necesidades que la comunidad y esta actividad requería. Así que se optó por ofrecer algunos cursos entre los cuales ya se ha dictado un curso microempresarial, uno de turismo comunitario sobre la base de experiencias, técnicas de cocina y restauran y están por dictarse otros más. En nuestra comunidad ningún organismo nos ha apoyado para el ecoturismo. Sin embargo por el interés que se ha tenido en el mismo, todo lo que se ha llegado a hacer ha sido aporte propio, sin embargo el apoyo que se ha recibido ha sido coyuntural en la medida en que por un lado una joven holandesa vino a realizar su tesis de turismo y nos dejó su trabajo, además que también nos colaboró con un estudio

de prefactibilidad en el cual nos basamos para hacer lo que hemos hecho. De esta manera se ha avanzado poco a poco, con luchas y tropiezos. Se inició desde cero. Los primeros años fueron de pérdida y en la actualidad solamente poco se ha ganado. Por otro lado como he tenido la suerte de haber viajado a Europa he podido hacer amistades allá, y en este caso me he contactado con ellas por el Internet para que me ayuden a promocionar las comunidades para el turismo. Además con las comunidades mandamos a hacer trípticos y pensábamos que con eso los clientes nos iban a caer del cielo y fue muy duro darse cuenta de que no es tan fácil realizar actividades turísticas. En los primeros años no fue fácil pues llegaba uno que otro turista, hasta que en la actualidad llegan como promedio unos 10 clientes mensuales. A los clientes se les ofrece servicios que se expone en los trípticos. La iniciativa, fue un aspecto de cambio de política de estructura, puesto que yo soy afiliado a la CONAIE. Esta organización nos enseñó a realizar la valoración de todos los recursos que se tienen dentro de cada territorio, con el propósito de que se trate de que de parte del gobierno se destine dinero para recuperar las zonas arqueológicas que están destruyéndose o a su vez para preservar las zonas naturales. Teniendo el diagnóstico de que en el Ecuador tiene un alto potencial para lo agrícola.

Lo que se les ofrece a los clientes son tours, alojamientos, sitios ecológicos estratégicos, convivencia familiar, comida dentro de lo que es el turismo comunitario. La organización dentro de la comunidad se da en la modalidad de que cada miembro o familia ofrece un servicio, puesto que una familia no puede ofrecer todos los servicios se tiene que complementar con los que pueden ofrecer los otros integrantes, de manera que cada uno de ellos se ocupa de una sola cosa. Así una se ocupa del alojamiento, otra de la comida, otra de los caballos, otra de la música o danza, todas ellas bajo la dirección de un cabildo y de los guías que organizan lo que necesitan sus clientes. De todos los ingresos que sale por concepto de esta actividad en el año se saca un porcentaje para entregar el cabildo, el mismo que lo usa para ciertas actividades como la educación.

Lo que produjo PACA son grandes expectativas por los resultados en tan corto tiempo en materia de turismo. La red esta compuesta por las comunidades de San Clemente, Nueva América de Pimampiro y Nueva América de Junín. También fuimos ayudados por otra ONG de Canadá quienes nos capacitaron por cinco meses, el contacto fue por

unos estudiantes canadienses que estaban realizando sus tesis sobre turismo. Los cursos que se da el Consejo Provincial generan motivación en la gente de la comunidad. Existe en los mismos grandes deseos de preservar el medio ambiente, de manera que están interesados en plantar una gran cantidad de árboles, se cuida el tratamiento que se da a los desechos sólidos de manera que ahora se recicla el plástico, los cartones que antes no se tenía la costumbre de hacerlo, también se está tratando de hacer agricultura ecológica. Les interesa también ayudar a las comunidades que están cerca de la zona donde ellos se asientan porque si son más también los costos de promoción se reducen. (Una forma de hablar de economías de escala a su manera, la cual se nota que está muy posicionada).

CÓDIGO 06.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 17 DE FEBRERO DEL 2004.

En la provincia de Imbabura ha existido una debilidad gremial. En la actualidad los gremios son únicamente nombre. Todas estas fueron absorbidas por la Cámara de Turismo, la cual tiene mayor peso. Es la máxima representación provincial de los empresarios turísticos. La CETUR tenía peso, voz y voto. CETUR, era una representación del Gobierno y de los sectores empresariales, era autónoma, tenía su propia decisión y los empresarios estaban representados dentro de ésta. La Cámara Provincial no ha planteado mucho la unidad, el sector empresarial turístico de Imbabura son un poco conflictivos. CETUR, tenía una mayor representación gremial.

PACA tuvo el liderazgo del Consejo Provincial en coordinación con un equipo de trabajo.

El primer semestre del 2002 hubo un asesor de turismo para el Consejo Provincial, el mismo que desempeñaba las funciones de presidente en la CAPTI. Con este asesor la coordinación de actores no se podía realizar, pues su personalidad no daba para el consenso, duró 8 meses en el cargo. Posteriormente se hizo cargo el actual Director de Turismo, el cual tenía una trayectoria de experiencia en el sector de alrededor de diez años. Fue encargado para trabajar inicialmente por el Gobierno Provincial en dos temas puntuales: la descentralización y la conformación de la Dirección de Turismo. En la actualidad, el tema de turismo ya está institucionalizado en el GPI, existe presencia

provincial. La filosofía es ir donde esta la gente y estar en contacto siempre con la gente. No se trabaja de manera sectaria, sino se lo hace a través de resultados que sean visibles para la gente.

Institucionalmente el GPI tiene un mayor nivel de presencia y de confiabilidad para los empresarios, ya que el GPI es la única institución de la provincia que no aportan en nada los empresarios turísticos. En los municipios, en la CAPTI, en la Regional de Turismo, ellos tienen que aportar. De esta manera existe menos presión por parte de los empresarios hacia el GPI para la realización de obras relacionadas con el turismo. Otra cuestión importante es que el GPI no ha estado metido en escándalos ni en riñas. La Cámara tiene conflictos porque ella cobra y por lo tanto tiene que retribuir las aportaciones de los socios. El GPI no recibe sino que ofrece a los empresarios obras a cambio de nada. Los municipios también cobran y por lo tanto también se encuentran con conflictos.

La promoción es de carácter provincial. El lenguaje técnico es diferente al lenguaje político. De esta manera a diferencia de lo que sucede en el nivel político, los directores de turismo estamos articulados y en permanente contacto para desarrollar acciones a favor del turismo. Lo importante de todo esto, es generar resultados visibles. PACA en este sentido fue un instrumento de aprendizaje y motivación para el desarrollo. Cuando se habla en un lenguaje técnico hay mayores posibilidades de articulación y esto fue una de las cosas por las que se pudo realizar las acciones de PACA. En cambio los políticos para generar procesos de desarrollo conjuntos para todos los sectores de la provincia no se han puesto de acuerdo.

El Gobierno Provincial tiene que realizar todas las acciones que correspondan a un nivel provincial, mientras que los municipios tienen que enfocarse en un ámbito local. En eso radica la diferencia en relación con el ámbito de acción de cada una de las instituciones.

El problema de la falta de articulación de las universidades en el proyecto PACA, fue que la PUCE únicamente tiene dos personas para coordinar las actividades docentes en relación al turismo, en cambio PACA exigía que una persona de esta área de la

Universidad dedicara medio tiempo a esta actividad. Además las autoridades de la PUCE siempre buscan el beneficio económico dentro de lo que ellos hacen. El Gobierno Provincial trabaja con estudiantes como pasantes. En cuanto al personal no se ha podido disponer de más debido a la ley de carrera civil y administrativa.

COMENTARIOS PERSONALES:

El más recomendado para dirigir turismo en el ámbito provincial es el Gobierno Intermedio, puesto que es más estable políticamente que la regional de turismo, pues han existido en todo este año 5 gerentes entre nombrados y encargados. Por otro lado en la Cámara presenta deficiencias para convocar a los actores. La Cámara ha perdido legitimidad interna en la provincia.

CÓDIGO 07.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 17 DE FEBRERO DEL 2003.

Esta entrevista se la realizó aprovechando la oportunidad de que tres estudiantes de la Universidad Técnica del Norte fueron a la Dirección de Turismo del Consejo Provincial de Imbabura a obtener cierto material publicitario de los atractivos turísticos de la provincia. Eran estudiantes de tercer año de Ingeniería Ecológica y se prestaron gustosos a darme una entrevista.

ENTREVISTA:

El problema del turismo es que no existe la articulación ni la colaboración de las instituciones en pro del sector turístico de Imbabura. Las entidades no hacen nada con relación a los atractivos turísticos que existen en la provincia ni en la promoción de la misma. Los únicos que han realizado acciones para impulsar el turismo han sido los propios empresarios, los cuales lógicamente tienen que darse formas para atraer a los clientes pues de eso viven. Otro problema del turismo en Imbabura es que es solo de paso, tanto de la gente que va para Colombia como de la gente que va para Quito, y en muchos de los casos la gente ni siquiera entra a las ciudades.

Ya que el turismo se inicia desde las operadoras turísticas, en la provincia no se han concertado los actores empresariales para poder realizar turismo en cadena. Solamente

eso se puede ver en Otavalo o en Cotacachi, donde las agencias de viajes tienen convenio con hoteles, hosterías, restaurantes para llevar a sus clientes. Dichas agencias captan turistas en el extranjero y explotan los atractivos turísticos de toda la provincia incluyendo los de Ibarra. Sin embargo los turistas en esta ciudad no se quedan a dormir vienen solo por unos momentos por ejemplo aprovechando el atractivo turístico de los helados de paila. Esta ciudad tiene atractivos turísticos pero no están siendo promocionados por las instituciones de la provincia. Por ejemplo el mirador del Arcángel San Miguel es un atractivo turístico de la ciudad, sin embargo no existe la facilidad de acceso para que los turistas puedan ingresar allá.

Los precios son altos porque el Ecuador es un país caro, de esta manera se hace más difícil competir con otros países. Muchos turistas que antes tenían como destino Ecuador se dirigen hacia Colombia o Perú, los mismos que constituyen destinos más baratos e incluso ofrecen servicios de mayor calidad. Estos precios caros del turismo en el Ecuador se lo podrían sobrellevar siempre y cuando los productos que ofrezca la provincia sean diferenciados. Los atractivos turísticos no se explotan para desarrollar el turismo en Imbabura. Eso es cuestión de las instituciones que manejan el turismo en la provincia, las cuales no hacen nada por mejorar la situación del sector.

El papel que tiene que desarrollar el Consejo Provincial es sobretodo la parte de infraestructura vial y de señalización turística. La falta de estos elementos ha hecho que no se promocionen los grandes atractivos que tienen la provincia. Además de esto tiene que ocuparse de la parte ambiental, que en los actuales momentos es un atractivo también para el turista.

La Universidad nos da la apertura para realizar pasantías, las mismas se los realiza generalmente en agencias de viajes, hoteles, restaurantes, etc. Los estudiantes tienen que buscar las empresas para realizar sus pasantías. Las universidades y las instituciones de la provincia no se han puesto de acuerdo para realizar acciones conjuntas. En este sentido ha habido una descoordinación de las universidades y de las instituciones de la provincia. La Universidad se ha creado recientemente y todavía no ha sacado la primera promoción de profesionales.

CÓDIGO 08.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 18 DE FEBRERO DEL 2004.

Esta entrevista es la segunda que se le hace al mismo funcionario del Gobierno Provincial de Imbabura.

El antiguo CETUR adolecía de una estructura, de una visión, de un plan definido. Esto fue una evaluación que nosotros hicimos en ese tiempo. Esta corporación aportaba al desarrollo del sector turístico de la provincia y del país, pero no en la medida en que debería haberlo hecho. Su situación financiera no era sostenible pues recaudaban por impuestos ni la décima parte de los gastos que ellos realizaban. Sin embargo disponía de fondos pues les llegaba vía impuestos que estaban contemplados en la ley.

Lo negativo del sector empresarial es que ellos se han acostumbrado a que todo les sea regalado desde el Estado, como una cuestión que les corresponde por derecho y que ellos no tienen que dar nada para obtenerlo. Desde tiempos atrás se ha formado una conciencia empresarial, en la cual no quieren aportar nada, ni siquiera sus impuestos para generar el desarrollo. Los empresarios en la provincia piensan que al declarar menos van a beneficiarse de mejor manera y a obtener más beneficios del Estado y eso no es así. El 25% del pago del impuesto a la renta les permite hacer las obras en el sector, situación que está definida y especificada en el propio formulario. Esa es la forma en que ellos se pueden beneficiar a ellos mismos. Esta ley del 25% es un incentivo importante de parte del Estado para que todos tributen y de esta forma puedan colaborar con su propio desarrollo. El Gobierno Provincial tiene también sus limitaciones presupuestarias, acá no se recauda impuestos como lo hacen los municipios, ni otros rubros como lo pueden realizar la CAPTI o la Regional del MTE. Se depende de los recursos que da el gobierno central. Los empresarios se han acostumbrado a que el Estado se torne paternalista y en estos tiempos eso no puede ser posible. Están mal acostumbrados que todos les haga el Estado, que les subvencione, que se les dé lo que ellos necesitan, sin aportar nada ellos.

Es importante que la gestión del desarrollo se lo realice desde las provincias, pues el Gobierno Central no conoce las realidades que tienen la provincia o cada uno de los

cantones. El Estado en esta coyuntura debe realizar únicamente las políticas de desarrollo, para que de esta manera se las pueda ejecutar desde las localidades. Sin embargo, así como hay problemas en el ámbito nacional también hay problemas en el ámbito provincial. El problema en ambos casos es el mismo, lo político. Aquí en la Provincia de Imbabura, cada alcalde maneja el desarrollo del turismo a su antojo. No existe coordinación y articulación entre ellos.

Los de la CAPTI tienen solamente buenas intenciones pero nada más. No han podido realizar acciones conjuntas y cuando las realizan han sido enfocadas en el orden personal. La presente administración inicialmente comenzó con un amplio consenso y participación, sin embargo, luego esto se fue contrayendo hacia su propio círculo íntimo de empresarios. Lo que se alcanzó de resultados con el ejercicio PACA la Cámara nuevamente lo desintegró. La CAPTI tiene un perfil bajo de organización. Las acciones PACA son buenas pero se diluyen ante intereses particulares. Las elecciones de la CAPTI no son consensuadas. Existe un grupo que se eligen entre ellos según lo que comentan ciertos empresarios. Las elecciones se realizan cada dos años y en la última elección no fue masiva sino de unos cuantos empresarios que se reunieron.

La Regional del MTE está en una situación de Stand by, pues al descentralizar y pasar las competencias de turismo hacia el Consejo Provincial, la Regional de Turismo se cerraría y las competencias se transferirían hacia los municipios y hacia el Consejo Provincial. De ahí que el desarrollo del sector turístico en el ámbito provincial estaría realizado por estas instituciones. La Regional del MTE solamente lo que hace es desarrollar procesos de capacitación, ellos no tienen capacidad económica para realizar inversión y para impulsar adecuadamente el desarrollo.

En la matriz de transferencias que se realizó en forma consensuada entre todas las instituciones de la provincia, está el rol del Consejo Provincial como rector, planificador, y controlador de las actividades turísticas en la provincia, en cambio los municipios son los gestores y los operadores.

Los recursos para la promoción que es lo más costoso es lo que se pide para el Consejo Provincial. En el tiempo del CETUR, esta institución gastaba más de lo que podía cobrar. Si se podía realizar promoción eran por los ingresos que obtenían en forma de impuestos que venían de otras fuentes que no tenían relación con el turismo. De esta forma el Estado le asignaba a esta entidad, importantes recursos para el fomento del sector, muchos de los cuales gastaba en promoción turística. Además, se encargaba de cobrar los impuestos, los mismos que no eran en realidad nada onerosos. Situación deferente es lo que viven los Consejos Provinciales, pues para promoción turística no existen rubros en el presupuesto, ya que de por sí este último es limitado. Además los gobiernos provinciales no tienen en su manejo impuestos que les podría ayudar en la obtención de mayores impuestos.

Los municipios al descentralizarse creían que iban a obtener cuantiosos ingresos por otorgar las licencias de funcionamientos y por eso se descuido de las transferencias de recursos financieros que deben acompañar los procesos de descentralización. Estos impuestos de los empresarios, resultaron ser modestos, nada significativos como para impulsar procesos de desarrollo apropiados.

En toda esta iniciativa de articulación lo político es una barrera. Esto se evidencia con mucha más fuerza cuando en este año comienza un nuevo periodo electoral. El orden político es un asunto fundamental. De allí que por la poca e incluso nula articulación de ciertas instituciones, no se ha podido llegar a convenios formales entre los municipios y el GPI. Una cuestión que también frena realizar un proceso mayor de desarrollo en el GPI, es la falta de la descentralización de competencias desde el Gobierno Central. La descentralización da el aval del Estado, los organismos internacionales no pueden dar los recursos sino está definida la descentralización a nivel provincial. Se necesita la descentralización para poder desarrollar planes a gran escala. En este sentido lo único que se permite ahora realizar son cosas pequeñas como las que se esta haciendo.

Hay una individualización de las acciones de los actores con relación al turismo. Se puede hablar de diferentes tipos de empresarios, los grandes, los medianos, los pequeños y los informales, más que nada por los niveles de inversión. Los grandes

imponen, generalmente son ellos los que participan directamente en los proyectos y los que también mayores beneficios obtienen de aquellos. Las empresas grandes forman generalmente cadenas de articulación a nivel nacional o internacional, generalmente están articuladas con agencias de viajes. Estos ya tienen su mercado definido. Sin embargo, la mayoría son los establecimientos medianos de dos o tres estrellas, los cuales son los que en mayor medida están en problemas.

Una de las acciones colectivas de PACA fue la convención de hoteleros de la Provincia de Imbabura. Esta reunión que fue realizada en las termas de Chachimbiro asistió 45 empresarios, incluso más allá de los que estaban invitados, en esto se generó buenas expectativas. De esta manera se estaba creando la confianza necesaria en el sector para ir desarrollando acciones importantes. La acción colectiva, ha sido una de las cosas importantes que ha generado PACA. Pero toda la articulación de actores que fue fruto del proyecto PACA impulsado por el GPI, se ha visto menoscabada por las acciones realizadas por la CAPTI, sobretodo por el evento del Miss Teen. Toda la confianza que se pudo haber generado en todo este tiempo en los empresarios, fue destruida por la manera en que la Cámara realizó este evento. En el mismo no hubo participación de todo el sector empresarial turístico de Imbabura, al contrario se limitó a un reducido número de empresas. Tampoco se adhirieron otros cantones como el de Otavalo. La Cámara dirigió esto de manera unilateral, sin el consenso del sector empresarial de la provincia. Los resultados de todo esto fueron cuestionables, se presume aunque todavía no hay cifras exactas que la CAPTI, terminó perdiendo en este proyecto, que en definitiva fue una pérdida de dinero para todo el sector empresarial. Luego del evento hubo reclamos de todos los sectores, incluso de la misma empresa internacional organizadora del evento.

La dolarización trajo como consecuencia una disminución de la actividad turística y comercial en la provincia de Imbabura, por lo caro que es el Ecuador. Ahora lo que se ve es que los ecuatorianos prefieren ir a Colombia, antes que ellos venir para acá.

El turismo es el eje transversal de producción de otros sectores de la provincia, de tal manera que esa es la causa por la cual debe liderar esta actividad el Consejo provincial.