

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN ECOTURISMO Y GUÍA DE TURISMO NACIONAL**

**“ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA  
DEMANDA TURÍSTICA DEL PATRIMONIO TURÍSTICO-CULTURAL CIUDAD  
MITAD DEL MUNDO”**

**HAIDY ESPINOSA**

**DIRECTOR: LIC. EDISON CUPUERÁN**

**QUITO, 2012**



## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

**Dirección General Académica  
Dirección de Formación Continua  
y Vinculación con la Colectividad**

Av. 12 de Octubre 1076 y Roca  
Apartado postal 17-01-2184  
Telf: 593 – 2 – 299 1700 ext. 1827  
Quito - Ecuador

### DATOS PERSONALES EGRESADOS O GRADUADOS

#### PERSONALES

**CEDULA DE IDENTIDAD:** 1706923990

**APELLIDOS:** ESPINOSA BARAHONA

**NOMBRES:** HAIDY ALEXANDRA

**DOMICILIO:** ALONSO TORRES Y FRANCISCO DE LA PITA

**TELEFONO No.** 023-801-722

**CELULAR No.** 0998776840

**FACEBOOK:** haidy.espinosa@facebook.com **TWITTER:** haidylu@twitter.com

**EMAIL:** haidyespinosa@gmail.com

#### TRABAJO

**LUGAR DE TRABAJO (NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN):** EMPRESA PÚBLICA DE  
TURISMO “CIUDAD MITAD DEL MUNDO”.

**DIRECCION DEL TRABAJO:** AV. MANUEL CÓRDOVA GALARZA KM.13,5

**CARGO QUE DESEMPEÑA:** GUÍA DE TURISMO

**TELEFONOS:** 022-394-803 **FAX:** .....

**SI USTED CAMBIA DE DIRECCIÓN DE DOMICILIO O DE TRABAJO, POR  
FAVOR COMUNÍQUE A SU UNIVERSIDAD**

#### REFERENCIAS

**NOMBRES Y APELLIDOS:** ING. LENIN ESPINOSA

**TELEFONOS:** 0998359063

**NOMBRES Y APELLIDOS:** ING. ARMANDO ALVAREZ

**TELEFONOS:** 0998010254

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

Yo, Edison Cupuerán, director de esta disertación, certifico que el Sr. Haidy Alexandra Espinosa Barahona ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "*Análisis del grado de satisfacción entre la oferta y la demanda turística del patrimonio turístico-cultural Ciudad Mitad del Mundo*", de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Lic. Edison Cupuerán

Quito, noviembre de 2012

## A. ÍNDICE

<b>A. ÍNDICE</b> .....	<b>i</b>
<b>B. ÍNDICE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>iv</b>
<b>C. ÍNDICE TABLAS</b> .....	<b>v</b>
<b>D. ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>0. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
0.1. Justificación .....	1
0.2. Delimitación del Problema .....	2
0.3. Objetivos .....	3
0.3.1. General: .....	3
0.3.2. Específicos:.....	3
0.4. Hipótesis .....	3
0.5. Marco Metodológico.....	4
<b>1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO</b> .....	<b>5</b>
1.1. Aspecto histórico-cultural de la Mitad del Mundo .....	5
1.1.1. Historia e importancia del Monumento Ecuatorial.....	6
1.1.2. Historia de la Ciudad Mitad del Mundo .....	9
1.2. Institución de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo .....	12
1.2.1. Organigrama de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo (EPTCMM).....	15
1.2.2. Inventario de Productos turísticos en la Ciudad Mitad del Mundo .....	17
1.2.2.1. Museo Etnográfico .....	18
1.2.2.2. Pabellones culturales .....	19
1.2.2.3. Planetario.....	22
1.2.2.4. Avenida de los Geodésicos .....	23
1.2.2.5. Programaciones Artísticas.....	24
1.2.2.6. Plaza de Toros .....	25

1.2.3.	Productos y servicios turísticos complementarios en la CMM .....	26
1.2.3.1.	Información.- .....	27
1.2.3.2.	Esparcimiento Cultural y entretenimiento.- .....	28
<b>2.</b>	<b>CAPÍTULO II: OFERTA Y DEMANDA EN LA CIUDAD MITAD EL MUNDO</b>	<b>31</b>
2.1.	Oferta turística .....	31
2.1.1.	Introducción.....	31
2.1.2.	Herramientas de promoción de la Ciudad Mitad del Mundo .....	32
2.1.2.1.	Plan estratégico de la EPTCMM.....	32
2.1.2.2.	Ejes Estratégicos de la EPTCMM.....	33
2.1.2.3.	Plan de marketing.....	39
2.1.2.4.	Plan operativo anual E.P.T.C.M.M. ....	41
2.1.3.	Oferta turística en la Ciudad Mitad del Mundo.....	44
2.2.	Demanda turística .....	48
2.2.1.	Introducción.....	48
2.2.2.	La demanda en espacios turísticos-culturales.....	50
2.2.3.	Demanda turística en la Ciudad Mitad del Mundo.....	51
<b>3.</b>	<b>CAPÍTULO III: SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR EN LA CIUDAD MITAD EL MUNDO.....</b>	<b>57</b>
3.1.	Antecedentes de la Satisfacción del consumidor .....	57
3.2.	Análisis de Resultados .....	59
3.2.1.	Perfil del visitante de la Ciudad Mitad del Mundo.....	61
3.2.1.1.	Procedencia .....	61
3.2.1.2.	Edad.....	62
3.2.1.3.	Género .....	63
3.2.1.4.	Ocupación.....	63
3.2.2.	Expectativas de visita a la CMM.....	64

3.2.2.1.	Motivaciones del visitante a la CMM .....	64
3.2.2.2.	Información recibida durante la visita a la CMM .....	66
3.2.2.3.	Atención y Servicio al cliente en la CMM .....	68
3.2.3.	Lealtad del visitante de la CMM .....	70
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>72</b>
4.1.	Brechas de Satisfacción priorizadas.....	72
4.1.1.	Administrativo .....	73
4.1.2.	Producto.....	74
4.1.3.	Servicios .....	76
4.2.	Desarrollo de propuesta de mejora para satisfacción al cliente en la Ciudad Mitad del Mundo.....	78
4.2.1.	Estrategias administrativas .....	78
4.2.2.	Estrategias de producto.....	79
4.2.3.	Estrategias de servicio .....	81
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
5.1.	Conclusiones .....	85
5.2.	Recomendaciones .....	87
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

## B. ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Monumento Ecuatorial 1936 .....	7
Ilustración 2: Monumento Actual (1979) .....	8
Ilustración 3: Mapa Vía Quito – Ciudad Mitad del Mundo .....	9
Ilustración 4: Panorama Ciudad Mitad del Mundo .....	10
Ilustración 5: Esfera Monumento Ecuatorial.....	11
Ilustración 6: Mapa Ciudad Mitad del Mundo .....	12
Ilustración 7: Estructura Orgánica EPTCMM.....	15
Ilustración 8: Interior Museo Etnográfico .....	18
Ilustración 9: Museo Geodésico Francés.....	19
Ilustración 10: Pabellón España CMM.....	20
Ilustración 11: Museo Entomológico Ecuador Insectarium .....	21
Ilustración 12: Pabellón Quito Colonial .....	22
Ilustración 13: Planetario CMM .....	23
Ilustración 14: Ingreso CMM, Avenida de los Geodésicos.....	24
Ilustración 15: Solsticio de Verano o Inti-Raymi CMM.....	25
Ilustración 16: Plaza de Toros CMM .....	26
Ilustración 17: Motivos de visita .....	37
Ilustración 18: Criterios sobre el precio en la CMM.....	38
Ilustración 19: Ciclo de vida del Producto Turístico.....	44
Ilustración 20: Unidades básicas del Turismo .....	49
Ilustración 21: Principales tipos de visitante de la CMM.....	49
Ilustración 22: Matriz Boston ConsultingGroup, 1997 .....	53
Ilustración 23: Nivel de conocimiento sobre el Monumento Ecuatorial.....	67

## C. ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Plan Operativo Anual EPTCMM 2012 .....	42
Tabla 2: Reporte Mensual de Ingresos EPTCMM .....	46
Tabla 3: Ingreso turistas al Museo Etnográfico de la CMM .....	54
Tabla 4: Ingreso de turistas a Pabellones Culturales .....	55
Tabla 5: Fórmula para el cálculo de la muestra.....	60
Tabla 6: Procedencia del visitante a la CMM.....	61
Tabla 7: Edad del visitante de la CMM.....	62
Tabla 8: Género del Visitante.....	63
Tabla 9: Ocupación del visitante a la CMM.....	64
Tabla 10: Motivos de visita a la CMM.....	65
Tabla 11: Expectativas informativas del visitante.....	66
Tabla 12: Información requerida en una visita futura .....	67
Tabla 13: Aspectos para mejorar la visita a la CMM.....	68
Tabla 14: Atención y servicio al cliente recibido en la CMM.....	69
Tabla 15: Nivel de cumplimiento de expectativas de visita en la CMM.....	70
Tabla 16: Lealtad del visitante a la CMM .....	71
Tabla 17: Cuadro de brechas Administrativas en la CMM .....	73
Tabla 18: Cuadro de brechas de Producto en la CMM.....	75
Tabla 19: Cuadro de brechas en los Servicios de la CMM .....	76
Tabla 20: Cuadro de actividades Estratégicas .....	83

## **D. ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1: ORGANIGRAMA EPTCMM.....	92
ANEXO 2: DIRECTORIO EPTCMM.....	93
ANEXO 3: ENCUESTA .....	94
ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA .....	96
ANEXO 5: PLAN DE MEDIOS EPTCMM.....	102
ANEXO 6: ÍNDICE DE INGRESOS DE TURISTAS A ECUADOR, MINTUR .....	104
ANEXO 7: ÍNDICE DE COMENTARIOS CMM.....	105
ANEXO 8: REGISTRO DE INGRESO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	106

## **DEDICATORIA**

*A mi familia:*

*A mi Padre, por su esfuerzo, su apoyo  
y por haberme inculcado el ejemplo del  
profesional que aspiro llegar a ser.*

*A mi Madre, Nani y hermanos, por su  
cariño y por estar siempre a mi lado  
apoyándome para que cumpliera con  
mis sueños y objetivos.*

*A todo el resto de mi familia,  
por su afecto, su preocupación y su  
apoyo incondicional.*

*Y, especialmente a mis abuelitos,  
por todo su amor, por siempre decirme  
lo orgullosos que estaban de mí  
y que ahora me cuidan desde el cielo,  
GRACIAS.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de manera especial al Lic. Edison Cupuerán por su dedicación y entusiasmo en la dirección de la presente tesis. De igual manera al Dr. Patricio Moncayo y al Lic. José Eduardo Córdova por brindar su tiempo para acreditar la calidad de este trabajo y por aportar con un granito de arena a mi formación profesional.

Agradezco también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser un excelente espacio de formación y estudio, y particularmente, al grupo de docentes de la Escuela de Hotelería y Turismo, por los conocimientos adquiridos, por su empeño en hacer relucir lo mejor de nosotros mismos, además de su gran esfuerzo para forjar profesionales de calidad.

Finalmente, agradezco a mis amigos y familiares por su apoyo constante, principalmente a mi preciada amiga y compañera de trabajo quien siempre me ha apoyado en mis decisiones y me empujó a salir adelante después de los momentos difíciles que tuve que atravesar, Gracias querida amiga por tu apoyo.

## ABSTRACT

El presente trabajo permite analizar el grado de satisfacción de los turistas que incluyen su visita a la Ciudad Mitad del Mundo, principalmente aquellos que viajan sin necesidad de un paquete turístico ofertado por un turoperador. Se estudian los diferentes productos promocionados y su coherencia con respecto al concepto ‘mitad del mundo’, además de la calidad de los servicios; estableciéndose así, la satisfacción obtenida respecto a los principales componentes de estos productos y servicios con sus implicaciones. En este sentido, se ha desarrollado un estudio empírico a través de 400 entrevistas personales elaboradas en los exteriores de los principales productos turísticos: Museo Etnográfico, Pabellones culturales, Planetario y la Plaza central. Asimismo, se analizan los resultados obtenidos en el estudio de mercado y se determinan las brechas de calidad existentes entre lo que el turista espera y lo que en realidad recibe, respecto a la información, durante la visita a este destino. Finalmente, se propone un conjunto de estrategias idóneas para reactivar el desarrollo turístico en el patrimonio turístico-cultural Ciudad Mitad del Mundo.

Palabras clave: Satisfacción del visitante, Información, Ciudad Mitad del Mundo, Calidad, Productos y servicios.

## **0. INTRODUCCIÓN**

### **0.1. Justificación**

El desarrollo del turismo cultural ha permitido que países como Ecuador exploten atractivos que previamente no contaban con la necesaria atención, pero sí con el valor intrínseco para su desarrollo como atractivo turístico. En la actualidad, varios de estos lugares turísticos y culturales se han desarrollado con el fin de resguardar la información que envuelve la identidad de los pueblos y transmitirla como parte del patrimonio cultural del país. Los lugares turísticos que ofertan productos con la finalidad de satisfacer una motivación cultural, necesitan disponer de información coherente para adecuar sus recursos culturales a los distintos segmentos y necesidades de los demandantes, para ello deberían delimitar sus estrategias promocionales y de manejo del público.

La Ciudad Mitad del Mundo es un atractivo que cuenta con mucho potencial turístico, cultural e histórico. Al contar con una historia de casi 300 años sobre la medición de la Tierra, se da la necesidad de resaltar el aspecto histórico que envuelve la construcción del monumento Ecuatorial; el cual debe ser rescatado y protegido para conocimiento de las generaciones actuales y futuras tanto nacionales como extranjeras que visitan este sitio. Si las estrategias de promoción resaltaran este hecho, como resultado se observaría un incremento del flujo turístico hacia este destino ya que los visitantes verían satisfechas sus necesidades de información adquirida, despertando nuevamente el interés por conocer el lugar, recomendarlo y generar el proceso de lealtad. Además, el correcto manejo de los nuevos recursos generados, podría originar un mayor desarrollo turístico de la localidad aportando a la mejora en la calidad de vida de los habitantes de sectores aledaños a este lugar.

En lo personal, gracias a los conocimientos académicos adquiridos en el campo del turismo y la experiencia laboral obtenida como parte del equipo de cultura de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo (EPTCMM), se considera que un análisis de oferta y demanda permitirá indagar sobre la situación actual de la Ciudad Mitad del Mundo y que, los resultados alcanzados, serán de mucha utilidad para los técnicos de marketing, turismo y cultura encargados de la conservación y promoción de este atractivo. Esta investigación puede ser utilizada como herramienta clave para determinar las pautas a seguir en miras de

consolidar a este destino patrimonial como un emblema nacional histórico; lo cual permitirá definir los lineamientos apropiados para enaltecer la importancia histórica del mencionado lugar para posicionarlo como el destino turístico-cultural más visitado del Ecuador y en un punto de visita obligatorio para todos los turistas que tienen como destino la ciudad de Quito.

## **0.2. Delimitación del Problema**

A pesar de contar con espacios físicos como los pabellones culturales y el mismo Monumento Ecuatorial, en la Ciudad Mitad del Mundo no existe un espacio destinado a resguardar, mucho menos a exaltar, la memoria de este simbólico atractivo cultural. Por el contrario, estos lugares cuentan con las mismas exhibiciones con las que iniciaron varios años atrás y ninguna hace relevancia a la importancia del lugar. Debido a la poca o casi nula información al respecto, el turista regresa a su país de origen sin conocer que el Monumento Ecuatorial encierra una historia de casi 300 años que los mismos ecuatorianos desconocen, más aún la mayoría de turistas extranjeros que lo visitan.

Adicionalmente, la falla en la medición de la línea ecuatorial es un hecho que, gracias a los estudios, publicaciones y los medios de comunicación actuales, está al alcance del conocimiento de todos los visitantes. Como resultado se ha contemplado un desprestigio total de la Ciudad Mitad del Mundo, principalmente del Monumento Ecuatorial, al ser tildado como “falso ecuador”. En la actualidad, los turistas ya no se conforman únicamente con ver el monumento o tomarse una fotografía, sino que buscan saber por qué existe aquel monumento, dónde se encuentra la verdadera mitad del mundo y qué es lo que ésta representa. Más aún, a pesar de la continua afluencia turística hacia este destino, es cada vez más notoria la molestia que siente el visitante al tener que cancelar valores de ingreso en distintas localidades y toparse con una información aburrida, incorrecta e incoherente.

Al no cumplir con las expectativas del turista en un escenario altamente competitivo como el actual y con individuos cada vez mejor informados, experimentados y exigentes, la disminución de la demanda turística es innegable y sucesiva ya que cada vez es más evidente la molestia de los visitantes que no reciben la información esperada, y cuyos comentarios negativos quedan registrados en el libro de comentarios de la EPTCMM

ubicado en el interior del Museo Etnográfico. Por lo tanto, queda claramente establecido que los productos ofertados en conjunto con las estrategias y lineamientos aplicados, no son los más acertados para enaltecer este atractivo ya que no satisfacen las necesidades de una demanda cambiante que limita cada vez más su visita hacia este destino.

De lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo identificar que los productos ofertados en la Ciudad Mitad del Mundo cuentan con la información apropiada para satisfacer las necesidades de visita del actual turista cultural?

### **0.3. Objetivos**

#### **0.3.1. General:**

Analizar el grado de satisfacción, con respecto a la información, entre la oferta y la demanda turística del Patrimonio turístico-cultural Ciudad Mitad del Mundo para conocer las expectativas de visita hacia este emblemático destino.

#### **0.3.2. Específicos:**

- Determinar la situación actual de la Ciudad Mitad del Mundo con respecto a los productos ofertados y el tipo de visitante.
- Establecer las nuevas tendencias que tanto la oferta como la demanda requieren para satisfacer las necesidades del actual turista cultural en la ciudad Mitad del Mundo.
- Definir un conjunto de estrategias y lineamientos que sirvan como guía para lograr satisfacer las necesidades del turista que llega a la Ciudad Mitad del Mundo.

### **0.4. Hipótesis**

El presente análisis permitirá identificar si la información brindada en los productos promocionados por la Ciudad Mitad del Mundo es la requerida para satisfacer las expectativas de visita de la demanda turística motivada por el factor histórico- cultural de un lugar.

## **0.5. Marco Metodológico**

Para el desarrollo del presente análisis se enmarca una investigación de tipo exploratorio-descriptiva con la finalidad de establecer un diagnóstico sobre la situación actual del complejo turístico Ciudad Mitad del Mundo en relación a la demanda y oferta turísticas existentes. Como primer paso se desarrolla un sondeo bibliográfico, es decir, lectura, consulta de libros, tesis, folletos, etc., relevantes para el avance de este estudio.

Consecuentemente, se realiza un estudio de campo para obtener una idea más clara y concisa sobre el manejo de la Ciudad Mitad del Mundo a través de la utilización de técnicas y herramientas aplicables in situ. Dentro de las herramientas se utiliza la técnica cuantitativa de la encuesta, misma que es aplicada a los turistas nacionales y extranjeros que llegan a este destino para determinar el grado de satisfacción que presentan en relación a las expectativas establecidas el momento de su visita. Se hace uso también de la técnica de observación para establecer la reacción de agrado o disconformidad de los turistas frente a los productos ofertados.

Finalmente, los resultados obtenidos en este estudio, constituyen una herramienta clave para proponer un conjunto de estrategias y lineamientos que podrán ser utilizados por los agentes claves de la EPTCMM como guía con la finalidad de mejorar la situación actual de la Ciudad Mitad del Mundo frente a los productos ofertados y la actual demanda versátil.

# 1. CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO

## 1.1. Aspecto histórico-cultural de la Mitad del Mundo

La Línea Ecuatorial es una línea imaginaria que envuelve a la Tierra y la divide equitativamente en sus hemisferios Norte y Sur. Alrededor del mundo, varios hitos han sido construidos para señalar su trayecto; sin embargo, es incuestionable que ninguno tiene la importancia y significado histórico como el que está ubicado a 13,5 km. de la Ciudad de Quito, en la población de San Antonio de Pichincha (Jarrín, 2007:12).

A diferencia de lo que se piensa, el conocimiento del centro del mundo no se marca con el arribo de los sabios de la Academia de Ciencias de Paris en 1736. Muy por el contrario, cientos de años atrás, Culturas Pre-incas como los Quitu-Caras, fueron capaces de determinar la Mitad del Mundo gracias a su conocimiento astronómico y cosmovisión religiosa (Vera, 1989:17). Al presente, resulta bastante complicado determinar la magnitud de su conocimiento debido a que la historia de la zona ecuatorial está mayormente basada en mitos y supuestos; sin embargo, varios expertos sugieren que los diferentes ritos relacionados con fenómenos solares como solsticios y equinoccios podrían demostrar que sí existía un amplio conocimiento sobre su particular ubicación en el centro del mundo (Vera, 1994:8-9).

Los Quitus marcaron el 21 de Marzo como el día de inicio del año solar ya que el sol se encuentra en su cénit y empieza su viaje hacia el norte. En esta fecha cosmográfica se celebra el Pawkar-raymi o fiesta de las primeras flores y los primeros frutos. A la travesía que el sol realiza en el año la bautizaron como Inty-ñan o Camino del Sol y construyeron sus centros religiosos ubicándolos estratégicamente a ambos lados de este trayecto, mismo que en la actualidad, ha sido científicamente establecido como la línea ecuatorial. El 23 de septiembre, el sol empieza su travesía hacia el sur y Quito se convierte en el lugar del planeta más colindante al sol; se realiza la fiesta de las siembras o el Killa-raymi donde peticiones y ofrendas, daban inicio a sus labores habituales (Jarrín, 2007). Para reconocer la ubicación del sol en su cénit y dar comienzo a sus fiestas solares, los Quitus construyeron un cilindro de piedra o acoratene que al momento de alumbrar el fondo, marcaba la *hora cero*, es decir, hora de las ofrendas rituales (Vera, 1989:90). Adicional a

estas dos fechas cosmológicas, conocidas también como equinoccios, celebraban también las fiestas de los solsticios. La Fiesta Sagrada del Sol”, Inti-raymi o Solsticio de Verano, ocurre el 21 de junio, fecha donde se celebran las Oyanzas o festejo por las cosechas recibidas. El capa-raymi o Solsticio de Invierno, tiene lugar el 21 de diciembre y es la celebración del rito de iniciación o madurez de los adolescentes, también se celebraba en honor a los grandes líderes y apuks y representa la fiesta de la masculinidad. Justamente gracias a estas teorías, varios historiadores han aludido que esta civilización estaba asentada justamente en la latitud 0°0’0”, la cual sería determinada más tarde como la zona del ecuador, por los académicos franceses del siglo XVIII.

### **1.1.1. Historia e importancia del Monumento Ecuatorial**

En el año de 1736, llega a este territorio la primera Misión Geodésica Francesa con el objetivo de medir un arco de meridiano que comprobara la forma real de la Tierra. La Misión estaba conformada por un personal adecuado de académicos y técnicos franceses, entre los cuales se destacan: Godin, Bouguer, La Condamine, Hugot, Morainville, Couplet, Godin des Odonais, Seniergues, Jussieu y Verguin, mismos que estarían a cargo de realizar los estudios por donde pasara la línea ecuatorial. Después de realizar una profunda investigación, se concluye que la Academia de Quito era el territorio más propicio para realizar dichas mediciones. El Rey Felipe V autoriza la llegada de los científicos franceses pero bajo la compañía de dos jóvenes marinos: Jorge Juan y Antonio de Ulloa, para que representaran a España dentro de tan afanosa empresa (Torralba, 1986:7). Una vez en tierras ecuatorianas, se une a este equipo el científico ecuatoriano Pedro Vicente Maldonado, quien con su conocimiento de geografía y geodesia, colabora estrechamente para asegurar el éxito de la Misión.

Dentro de los aportes contribuyentes a la cultura universal enmarcados por la Primera Misión Geodésica, se rescatan tres con un alto valor histórico local y global:

- ✓ La determinación de la forma real de la Tierra, es decir la ratificación de la teoría de Newton sobre el achatamiento Polar.
- ✓ La implementación del metro como sistema de medida universal.

- ✓ La Condamine y su obra “Journal de Voyage a l’Equateur”, son la causa directa de la adopción del nombre de ECUADOR cuando se consolidó este Estado, al separarse de la Gran Colombia.

A fines del siglo XIX, en 1902, la Academia de Ciencias de París deseosa de comprobar los resultados obtenidos por sus científicos en el siglo XVIII envía al Ecuador la Segunda Misión Geodésica comandada por el General Charles Perrier, para medir un arco de meridiano mayor al medido por la Condamine y corroborar los resultados obtenidos en la primera Misión (Torral, 1986:17).

Posteriormente, en 1936, el Comité France-Amerique, presidido por el Dr. José Gabriel Navarro, recomienda al geógrafo e ingeniero ecuatoriano Luis G. Tufiño la construcción de un monumento en conmemoración de los 200 años de la llegada de la primera Misión Geodésica Francesa. Como primer paso, el Ing. Tufiño trazó la prolongación de la Línea Ecuatorial señalada por la Condamine en las llanuras de Yaruquí (pirámides de Oyambaro y Caraburu), al este de la provincia de Pichincha. Consecutivamente, señaló un punto geodésico situado al occidente de San Antonio de Pichincha, donde decidió construir el Monumento Ecuatorial al ser éste el sitio geodésico más cercano a la Ciudad de Quito (Vera, 1994:36).

### **Ilustración 1: Monumento Ecuatorial 1936**



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

Se lo denomina Monumento Ecuatorial no solo por su ubicación en la Línea Ecuatorial de latitud cero grados, cero minutos y cero segundos, sino también porque su forma piramidal-cuadrangular tiene cuatro monolitos en los ángulos orientados geográficamente a los cuatro puntos cardinales. Esta Línea pasa por diversos países y continentes, pero

únicamente hay un país que lleva su nombre “La República del Ecuador” (Jarrín, 2007). Este monumento histórico de 10 metros de altura estuvo ubicado en este sitio hasta 1979, año en que fue trasladado a la población de Calacalíl ocalizada 7 Km. al occidente, por donde también atraviesa la Línea Ecuatorial (Chávez, 2006:160).

El 2 de Abril de 1979 el Honorable Consejo Provincial de Pichincha inicia la construcción de la réplica del monumento del geógrafo Luis Tufiño. El nuevo monumento tiene la misma fisonomía que el anterior, pero triplica su tamaño y cuenta con un museo etnográfico en su interior (Vera, 1994:47).

### **Ilustración 2: Actual Monumento Ecuatorial**

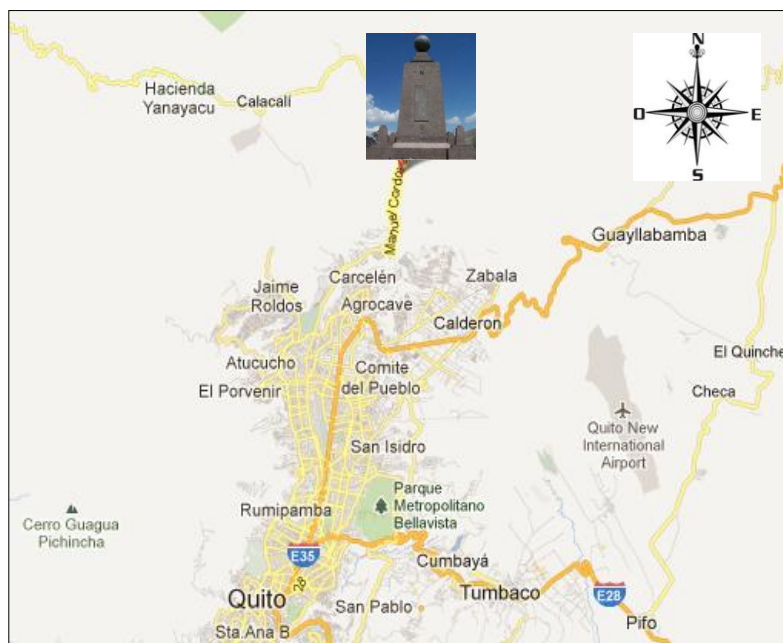


Para no dejar a un lado la memoria de la estrecha relación entre la Misión Geodésica Francesa y la construcción del Monumento Ecuatorial, se coloca en la cara Norte del monumento una leyenda conmemorativa dedicada a nuestro sabio riobambeño Pedro Vicente Maldonado; en el costado Occidental, se observa una dedicatoria a los ilustres marinos españoles Jorge Juan y Antonio de Ulloa además del escudo de armas español; en el costado Sur, se aprecia el reconocimiento del Gobierno del Ecuador a la obra científica de la Misión Geodésica de Francia junto con el escudo de armas del Ecuador; y para concluir, en el costado oriental del monumento, se aprecia una dedicatoria a los académicos franceses que determinaron las dimensiones de la Tierra en el siglo XVIII (Jarrín, 2007). Esta obra se concluyó en Mayo de 1982 y fue inaugurada el 9 de Agosto del mismo año para deleite de turistas nacionales y extranjeros que cada año llegan a este lugar.

### 1.1.2. Historia de la Ciudad Mitad del Mundo

Patricio Romero Barberis, como Prefecto de la provincia de Pichincha, tenía tendencia a realizar obras de mediano volumen pero de inmenso valor social. Uno de los proyectos planificados y realizados con importante inversión es el llamado Ciudad Mitad del Mundo, mismo que tuvo como resultado, una notable transformación en la estructura arquitectónica y urbana del sector; además, del desarrollo económico y social de zonas aledañas, principalmente San Antonio de Pichincha.

**Ilustración 3: Mapa Vía Quito – Ciudad Mitad del Mundo**



Se plantea este proyecto conociendo que el Dr. Manuel Córdova Galarza, como Presidente del Consejo Provincial, había realizado la compra-venta de estos terrenos pertenecientes a la Hacienda Santa Ana de propiedad del Sr. Gabriel Adrián Navarro (Chávez, 2006:160).

En 1979, se comienza con los estudios técnicos para la edificación de la Ciudad Mitad del Mundo y estuvo planificada en dos partes: la ciudad propiamente dicha y el obelisco astronómico.

Para la apariencia de la ciudad, se determinó que debía ser pequeña y de estilo colonial con los cuatro elementos sociales propios de los pueblos serranos de la época: el Municipio, el templo, el comercio y el correo (Vera, 1994:48). El 2 de abril de 1979, se comienza con la obra física dirigida por el Ing. Gustavo Reascos en calidad de contratista y en mayo se comienza a desarmar el monumento conmemorativo a la Misión Geodésica construido por el Ing. Tufiño, para ser trasladado al parque central de la población de Calacalí donde se encuentra hasta la presente fecha. (Chávez, 2006:162). La Ciudad Mitad del Mundo resultó ser una pequeña urbanización construida con la lógica arquitectónica española colonial. Así, su trazado es el de los pueblos de antaño contando con una plaza central, en torno a la cual están la iglesia, la casa parroquial y la casa del cabildo. Como complemento a este ambiente, a una cuadra de la plaza central se encuentra la gallería y al costado sur de la iglesia la plaza de toros; además de varias áreas recreacionales. La construcción de la Ciudad se inició en el año de 1981 y a partir del año 1992, está abierta al público.

#### **Ilustración 4: Panorama Ciudad Mitad del Mundo**



Paralelamente a la implantación de la estructura de la Ciudad Mitad del Mundo, se entabla también el reemplazo del obelisco astronómico. Para el nuevo monumento ecuatorial se decidió resguardar los elementos arquitectónicos del original construido por Luis Tufiño, pero triplicaría su tamaño con la finalidad de implementar un museo etnográfico de nueve niveles en su espacio interno. El artista Víctor Rivadeneira fue el encargado de manufacturar la esfera metálica que corona el obelisco con dimensiones de 4,50 m. de

diámetro, 5 toneladas de peso y con un forrado laminar de metal repujado a golpe de martillo, representando los océanos y continentes (EPTCMM, 2009).

### **Ilustración 5: Esfera Monumento Ecuatorial**



La orientación del globo metálico corresponde a la posición real de la Tierra con el eje menor de los polos, paralelo al eje de rotación real de la Tierra. El cálculo estructural, dimensiones y peso fueron dirigidos por el Ing. Toledo, Decano de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Escuela Politécnica Nacional de Quito. Gracias a la gestión del Dr. Romero Barberis, el costo de construcción del obelisco ecuatorial incluyendo el ascensor, fue financiado por el Ministerio de Turismo con la aceptación del Ing. Galo Montaña, principal de esa cartera (Chávez, 2006:163). El 9 de agosto de 1982, se inaugura el nuevo obelisco ecuatorial con la planta baja y, en 1985, se inaugura los nueve niveles restantes del museo junto con el resto de la ciudad.

La mayoría de las edificaciones en la Ciudad Mitad del Mundo están destinadas al comercio. En un corto recorrido por ellas, se encuentra una variedad de locales artesanales, joyerías, galerías de arte, agencias de viaje, heladerías, cafeterías y restaurantes con comida nacional e internacional; además de los espacios habituales destinados al acervo cultural nacional como los pabellones culturales y la plaza central. Existen también atracciones para los niños como parques infantiles ecológicos y el tren turístico que realiza un tour por los dos hemisferios, admirando el paisaje que rodea al obelisco ecuatorial de la Mitad del Mundo.

Dentro de los objetivos principales que perseguía la ejecución del Proyecto Ciudad Mitad del Mundo se destacan los relacionados con el incremento del desarrollo turístico, la

obtención de ingresos para la Corporación Provincial, la instauración de fuentes de empleo, además del rescate de los valores geográficos, históricos y científicos del país.

**Ilustración 6: Mapa Ciudad Mitad del Mundo**



En la actualidad, este complejo turístico se constituye como uno de los atractivos turísticos más visitado de la provincia de Pichincha acogiendo cerca de 500.000 visitantes al año (EPTCMM, 2011); y también en uno de los más representativos del Ecuador, al ser el segundo sitio turístico más frecuentado después de las Islas Galápagos (GADPP, 2011).

## **1.2. Institución de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo**

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha construye en la parroquia de San Antonio de Pichincha, el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo resolviendo ponerlo al servicio de la provincia, a través de su administración directa. El proyecto se inicia en 1979 y culmina en su totalidad en 1986, sin embargo, no se abre las puertas al público hasta el 1 de Mayo de 1992, dependiendo directamente de las políticas que fijaba en aquel entonces el Consejo Provincial de Pichincha (HCPP, 1992). El 11 de abril de 1997 se crea con cuerpo legal la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo (ETCMM) cuya naturaleza

de constitución, le permite tener autonomía administrativa, financiera y patrimonial.

La creación de la ETCMM empresa responde a la necesidad de cambiar una realidad que afectaba los intereses del H. Consejo Provincial de Pichincha: transformar un complejo improductivo y con peso financiero, en un elemento productivo y competitivo que generase recursos para ser revertidos en su mismo desarrollo y que cumpliera con los fines para los que fue concebido. Posteriormente, el Honorable Consejo de la Provincia de Pichincha, tomando en cuenta el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador en el cual se dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas, decide instituir la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo (EPTCMM, 2010).

La Empresa Pública de Turismo, referida en adelante como EPTCMM, fue creada mediante Ordenanza Provincial signada con el No.- 04-HCPP-2010, aprobada por el Honorable Consejo Provincial de Pichincha (EPTCMM, 2010). El Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha previo inventario y valoración presentado por una comisión designada para el efecto por el señor Prefecto Provincial, autoriza el traspaso gratuito de los bienes inmuebles y demás, que hoy forman la Ciudad Mitad del Mundo y que en virtud de esta ordenanza formarán parte del patrimonio de la Empresa Pública de Turismo “Ciudad Mitad del Mundo” (GADPP; 2010).

La EPTCMM tiene por objeto fomentar el desarrollo productivo turístico en la Provincia de Pichincha, a través de la Ciudad Mitad del Mundo, cuyo ámbito de acción responde a la competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha de fomentar el desarrollo productivo (GADPP, 2010), para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener la infraestructura necesaria de la Ciudad Mitad del Mundo, para desarrollar y promover la actividad turística mediante la promoción y ampliación de sus servicios y su difusión en la colectividad, principalmente entre los turistas nacionales y extranjeros. La empresa propenderá a su autofinanciamiento para la promoción y desarrollo de sus actividades;
- ✓ Ampliar permanentemente la calidad y cobertura de los servicios turísticos y eventos en razón de las necesidades de la sociedad local, nacional e internacional brindando particular atención a la promoción y difusión de nuestra cultura, historia,

ciencia; además de promoción y exposición de productos nacionales;

- ✓ Mantener adecuados y permanentes canales de comunicación con los organismos nacionales e internacionales encargados del manejo turístico, cultural, científico, comercial y de promoción de productos nacionales a través de sus locales comerciales artesanales.

La filosofía de la empresa enmarca los objetivos mencionados en el párrafo anterior para establecer una misión y visión empresarial que represente la ambición de la EPTCMM y del Gobierno de la Provincia de Pichincha (EPTCMM, 2011), siendo éstas:

**a) MISIÓN**

Empresa promotora y prestadora de servicios y productos turísticos de calidad, reconocida internacionalmente.

**b) VISIÓN**

Ecuador Mitad del Mundo, destino turístico mundial, icono de integración Latinoamericana y del Caribe.

Este es el marco que rige las actividades de la EPTCMM hasta la presente fecha y, a pesar de que sus lineamientos están enfocados a fomentar el turismo local y provincial, es muy claro que se deja en segundo plano uno de los componentes más representativos que encierra este lugar: el aspecto histórico-cultural. Si bien es cierto que actualmente se considera al turismo como uno de los sectores de mayor crecimiento económico a nivel global (MINTUR, 2012), el auge del turismo cultural y patrimonial ha provocado que los visitantes no solo quieran conocer un lugar sino también, la historia que lo envuelve. El contar con los servicios y la infraestructura pertinente no garantiza la satisfacción de un cliente que viaja motivado por la historia y la cultura. Además, es claro que la misión y visión de la EPTCMM persiguen objetivos turísticos generales, sin considerar que la Ciudad Mitad del Mundo es un destino que cuenta con una gran diversidad de atractivos particulares, entre los que se destaca el Monumento Ecuatorial, que no han sido explotados de manera eficiente y que no se ven beneficiados con lineamientos que únicamente promueven el aspecto turístico, sin potencializarla capacidad histórica que envuelve la construcción de este lugar. Se vuelve una tarea compleja intentar instituir a la EPTCMM como empresa promotora de servicios y productos de calidad, si no se consigue

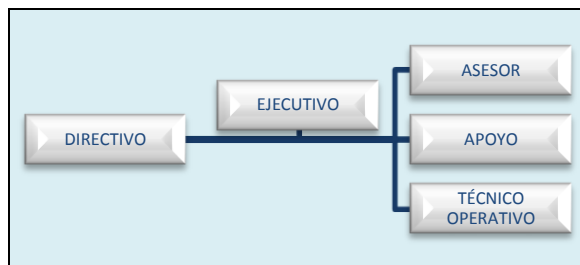
primero que cada uno de ellos sean explotados de manera coherente con respecto a la temática principal del complejo que debe ser el concepto “mitad del mundo”. Solo una vez obtenido esto, se podrá promocionar a la CMM como un centro turístico de calidad y será más factible potencializarlo como ícono de integración local e internacional.

### 1.2.1. Organigrama de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo (EPTCMM)

El organigrama de la EPTCMM (anexo #1), tiene por objeto determinar una estructura que permita reclutar profesionales de calidad que desempeñen sus funciones de manera eficiente en la administración del complejo turístico Ciudad Mitad del Mundo. El primer nivel de la estructura organizativa de la EPTCMM es el Directorio (anexo #2), órgano de gobierno que representa la máxima instancia en la toma de decisiones (Plan Estratégico EPTCMM, 2007-2012).

Para la dirección de la EPTCMM, su estructura orgánica obedece a las necesidades del Directorio y del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha teniendo como objetivo primordial la administración responsable de los recursos de la Ciudad Mitad del Mundo (GADPP, 2010).

**Ilustración 7: Estructura Orgánica EPTCMM**



Fuente: GADPP, 2010

Como lo muestra la ilustración superior, la estructura orgánica funcional de la EPTCMM está conformada por 5 niveles administrativos (Plan estratégico, EPTCMM, 2007-2012) que se detallan a continuación:

- ✓ Nivel Directivo: constituido por el Directorio de la Empresa (anexo #2), es el rector del establecimiento de las políticas que definirán las estrategias de acción y formulación de programas de trabajo.

- ✓ Nivel Ejecutivo: encargado de ejecutar las políticas que emanan del Directorio y de dirigir la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo hacia el cabal cumplimiento de los objetivos determinados; está conformado por la Gerencia General.
- ✓ Nivel Asesor: constituye la instancia de consulta y consejo en la toma de decisiones y en el control de las operaciones, su función se canaliza por medio de la máxima autoridad. Se conforma por las unidades de:
  - Dirección de Auditoría Interna
  - Departamento Jurídico
- ✓ Nivel de Apoyo: encargado de administrar al personal, los recursos y servicios logísticos necesarios para el normal desenvolvimiento de las operaciones de la Empresa. Está conformado por las siguientes unidades administrativas:
  - Departamento de Gestión de Talento Humano,
  - Departamento Administrativo: mantenimiento y control de bienes
  - Departamento Financiero: tesorería, contabilidad y presupuestos.
- ✓ Nivel Técnico – Operativo: está a cargo de ejecutar y apoyar los planes y programas propios de la Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo, y está conformado por las siguientes unidades administrativas:
  - Departamento de Tecnologías de la Información,
  - Departamento de Difusión Cultural: museos y planetario.
  - Departamento de Marketing.

Con lo anteriormente detallado, se puede observar que al ser el agente directivo de la EPTCMM el Prefecto/a de la provincia de Pichincha o su delegado/a, se marca la total dependencia de la empresa a una línea política causante de conflictos y malentendidos al momento de tomar decisiones sobre la administración de la EPTCMM y, mucho más, cuando se busca determinar las estrategias más propicias para el manejo de la Ciudad Mitad del Mundo. El Gerente General de la EPTCMM debe contar con las mismas afinidades políticas del presidente/a del directorio, lo cual dificulta que tanto el uno como el otro, tomen las decisiones correctas con respecto a los ejes de acción que deben implementarse en la CMM y que primordialmente deben responder a la satisfacción de las necesidades del complejo turístico, sus empleados y los visitantes; mas no a los intereses

políticos de sus dirigentes. Como claro ejemplo de la situación actual que vive la EPTCMM, se menciona el hecho de haber sido manejada por cuatro diferentes Gerentes en los últimos dos años, siendo éstos profesionales en derecho o arquitectura, con poco conocimiento sobre el sector turístico, por lo que han alterado la filosofía y estructura de la empresa a su conveniencia provocando una inestabilidad en el normal desempeño de las funciones de sus empleados, reflejando esta situación en el mal estado de los productos y servicios ofertados en la CMM.

Por otro lado, como se observa en la misión empresarial, la finalidad de la EPTCMM es posicionarse en el mercado como empresa líder en promoción de servicios y productos turísticos de calidad y, para intentar alcanzar este objetivo, tanto el directorio como el nivel ejecutivo deben concentrar sus esfuerzos en la capacidad del nivel técnico-operativo. Dentro de este nivel se debe hacer especial referencia a las secciones de marketing y cultura, ya que son los profesionales de estas áreas los encargados de crear y promocionar atractivos, turísticos, científicos y culturales como parte de la oferta turística de la CMM. Sin embargo, a pesar de que cada una de estas unidades administrativas cuenta con equipos de trabajo para ejecutar sus respectivos proyectos, los jefes de área no cuentan con un perfil profesional apto para el desempeño de su principal función: generar productos novedosos y provocar a los visitantes a consumirlos. La poca creatividad de los Jefes en la elaboración de nuevos productos turísticos se refleja en la disconformidad de los turistas que llegan a la CMM y no cumplen sus expectativas e visita, principalmente al no encontrar nada novedoso por varios años y cuyos comentarios permanecen registrados en el libro de comentarios de la CMM (anexo #7).

### **1.2.2. Inventario de Productos turísticos en la Ciudad Mitad del Mundo**

En la actualidad, está claramente establecido que los individuos requieren de diversos productos para satisfacer sus deseos y necesidades, por este motivo, un producto puede ser cualquier cosa que se ofrece con la finalidad de satisfacer dicho deseo o necesidad (Flores, 2007: 12). El producto turístico debe cumplir con características específicas para lograr ser identificado dentro de un mercado cambiante, como el estar ligado a un territorio que cuenta con un atractivo, que sea un destino accesible, que cubra las necesidades y expectativas del turista, que tenga un precio razonable, además de que se debe tener en claro que el producto turístico empieza y termina antes de la realización del propio viaje

(Acerenza, 1993). La Ciudad Mitad del Mundo se ha constituido como uno de los principales atractivos turísticos de la provincia de Pichincha gracias a la diversidad de productos turísticos que oferta (Plan de Negocios EPTCMM, 2011); la gama de productos incluyen atractivos turísticos, científicos y culturales, que actualmente se encuentran en estado de decaimiento por falta de un correcto manejo por parte de los dirigentes de la EPTCMM.

A continuación se detallan los principales productos que la CMM oferta a su público:

#### *1.2.2.1. Museo Etnográfico*

Gracias a los aportes museográficos del Banco Central del Ecuador, en el interior del monumento existe un Museo Etnográfico para el beneficio de los miles de turistas nacionales y extranjeros que año tras año lo visitan. El museo consta de nueve niveles, una planta baja y un mirador. La finalidad del museo es exponer al visitante los principales motivos por los que el Ecuador es considerado un país pluri-nacional, inter-cultural y multi-lingual (ETCMM, 2005). Al presente, es claro que el eje alrededor del cual gira la CMM es el Monumento Ecuatorial, pues de no existir el mismo, no habría un continuo flujo turístico hacia este destino.

#### **Ilustración 8: Interior Museo Etnográfico**



El Museo Etnográfico implementado en el interior de este monumento pudo haber sido idóneo en su momento; sin embargo, desde hace aproximadamente tres décadas, el museo no cuenta con renovación alguna y el actual estado de sus exhibiciones es precario además de poco novedoso, por lo que son cada vez más los visitantes insatisfechos que plasman su

disgusto en los libros de comentarios de la CMM (anexo #7). El mal estado del Museo Etnográfico se debe al mal manejo que ha tenido durante los últimos años, al conformismo de sus empleados que se resisten al cambio y, principalmente, al poco interés de las autoridades en renovarlo, por lo que el pago de una tarifa de tres Dólares Americanos (\$ 3USD) adicionales al valor de ingreso, se ha convertido en una constante molestia para los turistas que lo visitan. Se debe rescatar el valor inicial del monumento ecuatorial, ya que éste envuelve una historia de casi 300 años desde la llegada de la Primera Misión Geodésica Francesa y su museo interno debería ser responsable de resguardar esta información para las generaciones presentes y futuras que realizan su visita a la Ciudad Mitad del Mundo.

#### *1.2.2.2. Pabellones culturales*

##### a) Pabellón Francia

El Museo Geodésico Francés es el resultado de la colaboración entre la Embajada de la República de Francia y la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo. En este espacio se exhibe a través de paneles luminosos, fotografías, maquetas y réplicas instrumentales, una reseña histórica sobre la medición de la Tierra; es decir, la Primera y Segunda Misiones Geodésicas Francesas con las respectivas biografías de cada miembro que llegó al Ecuador para comprobar la forma de la Tierra en los años de 1.736 y 1.902, respectivamente.

#### **Ilustración 9: Museo Geodésico Francés**



Este es el único espacio en la CMM que hace alusión a la importancia científica que envuelve el complejo turístico y en el que los visitantes pueden recibir un poco de información relacionada con la medición de la Tierra y la importancia de haber establecido al Ecuador como la Mitad del Mundo. Sin embargo, la información no es clara y suficiente como para que el turista entienda el motivo por el que se erigió el monumento ecuatorial, mucho menos para que asimile la estrecha relación que éste tiene con la mitad del mundo y el complejo turístico que lleva este nombre.

#### b) Pabellón España

En convenio con la Fundación Guayasamín, el Pabellón de España resguarda la memoria del maestro pintor y escultor Oswaldo Guayasamín a través de sus obras e incluyendo una muestra de objetos arqueológicos, de arte colonial y contemporáneo pertenecientes a la colección donada por el maestro Guayasamín a la Capilla del Hombre (ETCMM, 2005).

#### **Ilustración 10: Pabellón España CMM**



Varios turistas han calificado al pabellón de España como un espacio desperdiciado e irrelevante al contar con información que, no es que sea poco importante, sino que simplemente no debe existir al no estar relacionada con el concepto “mitad del mundo”. Adicional a esto, se suma la poca preocupación por parte de los representantes de la Fundación Guayasamín, quienes conservan el pabellón con información desactualizada, poco entretenida y sin cambio en las exhibiciones a su cargo. Es indudable que este espacio

debe ser utilizado para otros fines, con información mucho más pertinente y coherente, que satisfagan la necesidad informativa del actual visitante.

c) Pabellón Ecuador “Insectarium”

El proyecto Ecuador “Insectarium” concentra una gran diversidad entomológica; su muestra de insectos vivos y disecados correspondientes a las diferentes regiones del Ecuador y del Mundo, ha despertado un gran interés por parte de los turistas nacionales y extranjeros que lo visitan (EPTCMM, 2010).

**Ilustración 11: Museo Entomológico Ecuador Insectarium**



A pesar de no contar con información relevante a la mitad del mundo, desde el momento de implementación de este pabellón, se ha registrado un alto nivel de aceptación, principalmente por parte de los niños que visitan la CMM y que piden a sus padres regresar para a visitarlo una vez más. En este caso, se debe realizar un estudio de mercado que permita identificar si se debe prescindir o no de este pabellón cultural.

d) Pabellón Quito Colonial

La Fundación "QUITO COLONIAL", tiene como propósito difundir los valores arquitectónicos, turísticos y culturales de la Ciudad de Quito. Este pabellón exhibe una réplica exacta de la compleja arquitectura colonial del Centro Histórico con sus templos,

plazas, casas y edificios públicos; además de monumentos, plazas, fuentes, calles, manzanas y barrios enteros dentro de los cuales, los quiteños forjan su cotidianidad.

### **Ilustración 12: Pabellón Quito Colonial**



Este es otro de los atractivos más concurridos de la Ciudad Mitad del Mundo, principalmente por las instituciones educativas que lo visitan (ETCMM, 2005). Al igual que el insectarium, se debe enmarcar un estudio que determine si debe o no continuar promocionando este espacio.

#### *1.2.2.3. Planetario*

La construcción del planetario comienza en el año de 1985 y se lo inaugura en 1989, con una administración de entidades particulares. Desde el año 2003 el Gobierno de la Provincia de Pichincha acoge la operación del Planetario de la mitad del mundo, en su afán de servicio a la comunidad y de divulgación astronómica.

### Ilustración 13: Planetario CMM



El planetario de la mitad del mundo está equipado con un proyector ZKP-2 de fabricación alemana de la casa CARL ZEISS JENNA, es un equipo opto-mecánico que permite ver alrededor de 3000 estrellas desde cualquier punto de la Tierra, ya sea desde la mitad del mundo como desde los polos terrestres. En los exteriores del planetario se encuentra un reloj solar que marca la verdadera hora solar (Plan de Negocios, EPTCMM, 2007-2012). Gracias a la implementación del combo planetario en el año 2009, se ha logrado reactivar un atractivo que hace cuatro años era considerado obsoleto. Actualmente, es uno de los productos más y mejor explotados de la Ciudad Mitad del Mundo.

#### *1.2.2.4. Avenida de los Geodésicos*

La avenida de los Geodésicos es donde inicia el recorrido por la Ciudad Mitad del Mundo. Este corredor que se constituye como un homenaje a los miembros de la Primera Misión Geodésica Francesa, presenta 13 bustos pertenecientes a los sabios y miembros franceses, españoles y ecuatorianos que llegaron a este país en 1736 a medir un arco de meridiano terrestre y comprobar la forma de la Tierra.

#### **Ilustración 14: Ingreso CMM, Avenida de los Geodésicos**



Así, se observan a los académicos franceses: Carlos Marie de la Condamine, Pedro Bouguer y Luis Godín; sus técnicos: Hugot, Morainville, Couplet, Godin des Odonais, Seniergues, Jessieu y Verguin; acompañados por marinos hispanos, Jorge Juan y Antonio de Ulloa; por sus conocimientos de geografía y geodesia está también el ecuatoriano Pedro Vicente Maldonado (Plan de Negocios EPTCMM, 2007-2012).

##### *1.2.2.5. Programaciones Artísticas*

La Empresa Pública de Turismo Ciudad Mitad del Mundo junto con el Gobierno de la Provincia de Pichincha, cumple con el compromiso de resguardar los valores culturales en sus diferentes manifestaciones, rescatando tradiciones y costumbres de nuestro pueblo. La plaza central es el escenario natural donde los fines de semana y días feriados se realizan programaciones artísticas que ostentan las diferentes expresiones culturales de la nación representados a través de la música, el teatro, la danza, entre otros.

El total de espectáculos establecidos anualmente consisten en: 14 programaciones de feriados, 52 programaciones sabatinas, 52 programaciones dominicales, 2 programaciones celebrando el solsticio y 2 celebrando el equinoccio (Plan Estratégico EPTCMM, 2011).

### Ilustración 15: Solsticio de Verano o Inti-Raymi CMM



Han sido justamente las programaciones artísticas las que han permitido contar con una continua afluencia turística hacia la CMM, por lo que se comete el error de concentrar todos los esfuerzos en la elaboración y promoción de estos eventos, dejando a un lado otros aspectos importantes como la renovación de la información en los pabellones y museo etnográfico. Se debe buscar el equilibrio entre los productos más representativos y los programas artísticos para impulsar la CMM hacia un incesante progreso.

#### *1.2.2.6.Plaza de Toros*

La plaza de toros está ubicada detrás de la iglesia central y posee una estructura octogonal con capacidad para 2.200 personas donde se puede apreciar festejos taurinos con la participación de novilleros y aficionados, además de programaciones de índole musical (ETCMM, 2005).

### **Ilustración 16: Plaza de Toros CMM**



Adicional a la Plaza de Toros, existe también una gallera con capacidad para 300 personas y se localiza hacia el sector noroccidental de la ciudad. Este espacio es utilizado como escenario para programaciones especiales, principalmente de índole infantil (ETCMM, 2005).

Como se expresa en el listado anterior, la CMM cuenta con una gran diversidad de productos complementarios que lo vuelven en un atractivo único en la Provincia de Pichincha. No obstante, el problema esencial radica en que únicamente un par de ellos hace mención al hecho particular de estar en el centro del mundo, por lo que la constante insatisfacción informativa de los turistas es cada vez más percibida por los empleados que tienen contacto directo con los visitantes de este complejo turístico.

En la actualidad, es indiscutible que atractivos como el centro histórico de Quito, han sabido potencializar y explotar al máximo su valor turístico, patrimonial y cultural ofreciendo productos y servicios de alta calidad en sus museos, iglesias, plazas, centros culturales, etc. (Plan Q, 2012). Por este motivo, se ha generado un aumento en el flujo turístico hacia estos destinos ubicándolos como prioridad de visita antes que la Ciudad Mitad del Mundo. Es imperativo para los funcionarios de la EPTCMM, el buscar estrategias idóneas, originales y sagaces que provoquen al turista que llega a la ciudad de Quito a retomar la idea de realizar su visita a la Ciudad Mitad del Mundo.

#### **1.2.3. Productos y servicios turísticos complementarios en la CMM**

La Ciudad Mitad del Mundo es un atractivo que cuenta con diversidad de productos turísticos, científicos y culturales. Los servicios turísticos son aquellos bienes y servicios ofrecidos por las empresas de turismo que satisfacen las necesidades de los turistas en la

organización del viaje y mediante el disfrute del mismo (Slemezón, 2012: 242). El producto turístico puede ser cualquier componente, tanto material como inmaterial, que se puede vender al turista y que está compuesto de paquetes turísticos, viajes, servicios e información; además de cualquier otro elemento que esté relacionado con el Turismo (Alvear, 2008:98). Como elementos materiales que encierran los productos turísticos ofertados en la Ciudad Mitad del Mundo se rescatan:

- ✓ *Recursos naturales*: asociados a la geografía, en definitiva el paisaje que rodea al complejo turístico.
- ✓ *Recursos asociados al ocio*: instalaciones existentes para la práctica de deportes y entretenimientos varios.
- ✓ *Recursos culturales e históricos*: se destaca el Monumento Ecuatorial, pabellones culturales los diversos lugares donde se expone la cultura del país.
- ✓ *Recursos para la celebración de ferias, congresos y conferencias*: realizadas eventualmente en la CMM.
- ✓ *Elementos de infraestructura*: se incluye toda la estructura de la Ciudad Mitad del Mundo destinada a entretener tanto a niños como adultos nacionales y extranjeros
- ✓ *Elementos complementarios*: como bares, cafés, parques y jardines.

Por otro lado, como parte de los elementos inmateriales que se aprecian durante la visita a la CMM se mencionan el servicio, la atención personalizada, la particularidad de la ubicación geográfica del lugar, la diversidad de actividades, entre otros; mismos que necesitan ser reforzados.

La Ciudad Mitad del Mundo oferta una serie de productos y servicios que buscan cumplir con las expectativas de un mercado cambiante (Plan de Negocios EPTCMM, 2011), tal es el caso de:

#### *1.2.3.1. Información.-*

Al ser un lugar de visita estratégico que cuenta con una constante afluencia turística, el principal punto de información de la Ciudad Mitad del Mundo se encuentra en el interior del monumento ecuatorial, donde se ofrece información que orienta al turista a moverse sin dificultades. Adicional a esto, se cuenta con cuadros tarifarios de ingreso a las diferentes localidades, cartelera de actividades dentro del complejo turístico, anuncios sobre las

actividades y programaciones artísticas, entre otros; ubicados en espacios estratégicos del complejo turístico.

Actualmente, se ha vuelto indispensable la implementación de métodos de información eficientes en los complejos turísticos para satisfacer las necesidades de los visitantes ya que éstos, hoy por hoy, escogen viajar por su cuenta. Sin embargo, la información ofrecida en la Ciudad Mitad del Mundo es insuficiente ya que la mayoría de lugares no cuentan con un cuadro o panel informativo que explique lo que se está observando o especifique qué atractivos se pueden visitar y las actividades que se pueden realizar durante su recorrido. Para citar un ejemplo, una de las principales confusiones se presenta al momento de la adquisición del ticket de ingreso, esto es un valor de dos Dólares Americanos (\$2 USD), que permite visitar los pabellones culturales y participar de la programación artística en el caso de los fines de semana. El Monumento Ecuatorial es el atractivo por el que los turistas acuden a la CMM y, al no existir una información adecuada, el turista asume que el ticket que adquiere al ingreso le incluye la visita al monumento, observándose reacciones negativas el momento que intenta ingresar y se le comunica que debe adquirir otro boleto. Es por este, y otros motivos, que el sistema de información al turista debe ir acorde a sus necesidades, ya que en la actualidad, se observa que los visitantes ya no requieren de un operador o guía de turismo para realizar su visita a un determinado lugar, sino que prefieren hacerlo por sí mismos, valiéndose de la información recopilada en el internet o en otros medios de comunicación como las guías turísticas para visitar lugares de su interés.

#### *1.2.3.2. Esparcimiento Cultural y entretenimiento.-*

El constante desarrollo de las programaciones artísticas y organización de eventos culturales, sitúan al esparcimiento cultural y entretenimiento como uno de los productos turísticos más atractivos de la CMM, principalmente durante los fines de semana y feriados. No obstante, debido a los resultados económicos positivos de las programaciones artísticas, los recursos económicos de la EPTCMM y los esfuerzos del personal, principalmente de las áreas de marketing y cultura, se enfocan en la promoción de estos eventos, descuidando el valor característico del lugar que es el hecho de estar en la “mitad del mundo”, aspecto que en la CMM, no se explota de manera apropiada.

Las programaciones artísticas se han convertido en el producto estrella de la CMM, lo cual ha provocado el descuido total del resto de productos y la insatisfacción de los visitantes

que no realizan su visita motivados por un evento artístico; lo cual será detallado más adelante.

- ✓ Guía personalizado.- La CMM cuenta con guías de turismo dedicados a la recepción, información y manejo de grupos nacionales y extranjeros, con la finalidad de brindar un servicio de excelencia y satisfacer las dudas que el turista presente durante su visita.

Empero, la EPTCMM cuenta únicamente con dos guías de planta para abastecer la demanda constante del complejo turístico y su servicio es ofrecido solamente durante la visita al Museo Etnográfico, es decir una vez que el turista ha cancelado un segundo valor de ingreso (\$3 USD), adicional a los dos Dólares Americanos (\$2 USD) cancelados en el ingreso principal a la CMM. Este hecho es causa de constantes quejas y molestias ya que los visitantes consideran injusto que únicamente las personas que paguen para ingresar al museo tengan la oportunidad de recibir una explicación de calidad, mientras que el resto tendrá que conformarse con el hecho de no recibir ninguna explicación o recibir la explicación de guías practicantes que, en considerables ocasiones, no manejan la información de manera correcta al ser estudiantes que no están comprometidos profesionalmente con la CMM.

- ✓ Alimentación.- con la finalidad de lograr que el visitante permanezca durante todo el día disfrutando de este destino turístico, la CMM cuenta con una gran variedad de restaurantes y cafeterías que ofrecen platos de comida típica nacional e internacional.

En el área de cafeterías y restaurantes se cuenta con quejas con respecto al alto costo de la comida, motivo por el cual, varios turistas prefieren salir a buscar un restaurante en las afueras de la CMM y regresar para disfrutar de la programación artística en caso de fin de semana, o no regresar si es un día ordinario. Este hecho genera problemas no solo para los turistas, sino también para los arrendatarios de los restaurantes y cafeterías que asiduamente pierden potenciales clientes consumistas.

- ✓ Área comercial.- una gran muestra de artesanías locales y regionales se pueden encontrar en las tiendas artesanales ubicadas en los alrededores del lugar. Al igual que en el caso de alimentación, varios turistas se molestan por el alto costo de las

artesanías, comparado con las ferias artesanales existentes en distintos lugares de la ciudad de Quito.

La variedad de servicios ofertados por la CMM, ha dado como resultado una regular afluencia turística hacia este destino, principalmente durante los fines de semana y días festivos, ya que el visitante, principalmente el nacional, cuenta con el tiempo y los recursos suficientes para disfrutar un día entero haciendo uso de los servicios que se ofrecen en este destino. Sin embargo, todo lo anteriormente mencionado, ha influido a que el flujo de visitantes hacia la Ciudad Mitad del Mundo decrezca cada vez más y que sea considerado como un punto de visita de poca calidad, siendo recomendado de esta manera a los turistas potenciales que tienen interés de conocer la CMM, por lo que en la actualidad, prefieren realizar su visita a otros lugares que son promocionados bajo el mismo concepto como el Museo de Sitio Inti-ñan. Es necesario tomar medidas urgentes para implementar estrategias que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios que la EPTCMM administra, para poder reactivar la afluencia turística y conseguir consolidar a este destino turístico como uno de los más representativos de la Provincia de Pichincha.

## **2. CAPÍTULO II: OFERTA Y DEMANDA EN LA CIUDAD MITAD EL MUNDO**

### **2.1. Oferta turística**

#### **2.1.1. Introducción**

Se define como oferta turística al conjunto de bienes y servicios asociados a un determinado lugar que posee un valor o atractivo turístico que es suministrado por las empresas al mercado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la demanda turística (Martínez, 2008:106). Sin embargo, la oferta turística cuenta con peculiaridades que la convierten en una oferta confusa e indefinida, al volverse complicado identificar de forma precisa cuáles son todas y cada una de las actividades que satisfacen las necesidades de los turistas (Flores, 2007:29). Dentro de dichas peculiaridades destaca el hecho de que la actividad turística, además de contar con los cuatro elementos característicos que requiere toda actividad productiva (materia prima, trabajo, capital, empresario), requiere también de la existencia de recursos turísticos ya sean naturales, históricos, culturales, etc., como factor atrayente para el turista (Rodríguez, 2008:16). Se debe recalcar que los recursos anteriormente mencionados, por lo general no son considerados como propiedad de las empresas turísticas, motivo por el cual, las administraciones públicas juegan un papel importante en el desarrollo de la actividad turística, como en el caso de la Ciudad Mitad del Mundo.

Es evidente que la oferta en los diferentes destinos turísticos resulta complicada de analizar ya que se compone de diversos factores que la diferencian de otro tipo de ofertas. Para fines de este estudio, se considerará el análisis de oferta descriptivo, ya que resulta imperativo establecer el estado actual de los productos ofertados, más aún, si son los adecuados para conseguir que el visitante cumpla con sus expectativas de visita. En este caso, un estudio de mercado será una herramienta útil para establecer la condición actual de los principales productos ofertados y poder proponer un conjunto de nuevos lineamientos que podrán ser puestos en marcha para mejorar la calidad de los productos y servicios, y conseguir que la afluencia hacia la CMM resurja del estancamiento. Es también indispensable conocer el estado de la oferta turística en la CMM, para que los funcionarios miembros de los equipos de trabajo de las áreas de marketing y cultura de la

EPTCMM se enfoquen en la creación de nuevos productos que inciten a los visitantes potenciales, no solo a usarlos, sino también a repetirlos generando el proceso de lealtad con el producto. Cabe recalcar que al encontrar el modo adecuado de explotar el potencial de los productos ofertados por la CMM, en un futuro próximo se haría posible alcanzar la meta anhelada de convertir a este complejo turístico en el más representativo e importante del Ecuador continental.

### **2.1.2. Herramientas de promoción de la Ciudad Mitad del Mundo**

La EPTCMM cuenta con un conjunto de estrategias que buscan mejorar la calidad de los servicios y productos, además de alcanzar la excelencia de su talento humano. Estas herramientas son principalmente utilizadas por los departamentos de marketing y cultura, principales áreas enfocadas en la creación de productos y servicios novedosos capaces de impulsar la demanda turística hacia la Ciudad Mitad del Mundo (EPTCMM, 2011). Los planes estratégicos, operativos, de negocios y de medios, son herramientas claves que de ser utilizadas de manera inteligente podrán alcanzar los objetivos establecidos en la institución de la EPTCMM, como se detallará a continuación.

#### *2.1.2.1. Plan estratégico de la EPTCMM.*

El Gobierno de la provincia de Pichincha instituye la Ciudad Mitad del Mundo con el objetivo principal de convertirla en un espacio en el que los ecuatorianos puedan contemplar con orgullo la riqueza de su pasado histórico y la fuerza creadora de su pueblo (GADPP, 2009). En la actualidad, es decir, más de treinta años desde la concepción de esta idea e inicio de su construcción, son tres los aspectos principales que giran alrededor de este atractivo: el comercial-artesanal, el científico-cultural y el turístico; siendo la Administración la que vigila el buen funcionamiento y uso de todas las dependencias del complejo (Jarrín, 2007:16). Con el afán de convertir a la CMM en un ente promotor de servicios y productos turísticos de excelencia, el plan estratégico de la EPTCMM desarrollado para el periodo 2009-2012, se enfoca principalmente en rescatar los valores y políticas corporativas de la empresa, a través de la implementación de ejes estratégicos capaces de constituir a la CMM como un destino turístico único reconocido a nivel local e internacional (Plan Estratégico EPTCMM, 2009-2012).

Como políticas empresariales, se resalta las siguientes:

- ✓ Desarrollar la actividad turística en la Ciudad Mitad del Mundo.
- ✓ Fortalecer la actual infraestructura y dotar de nuevos servicios turísticos, científicos y culturales según las necesidades cambiantes.
- ✓ Instaurar la aplicación de una política de precios acorde a las nuevas tendencias.
- ✓ Inculcar la capacitación y profesionalización de los funcionarios en cada una de sus áreas.
- ✓ Fortificar la autonomía de la organización y propender al mejoramiento de la autogestión institucional.
- ✓ Realizar constantes programas de difusión y comunicación del producto Mitad del Mundo, acorde con los recursos disponibles.

El plan estratégico expone una serie de objetivos que son ideales para reactivar la actividad turística en la Ciudad Mitad del Mundo. Dentro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico (2009-2012) de la EPTCMM se observa que algunos, como el caso del fortalecimiento de la infraestructura turística, se cumplen con éxito; sin embargo, hay otros aspectos como el mejoramiento de la autogestión institucional, en la que hay mucho que desarrollar. Una vez más, se puede decir que las herramientas principales de la EPTCMM se enfocan netamente al aspecto turístico, pero no se cuenta con profesionales en este campo capaces de tomar decisiones que puedan aportar a explotar de mejor manera los atractivos y por ende a propender el desarrollo máximo del producto Mitad del Mundo y la empresa que lo administra. Cabe recalcar, que en una empresa de la magnitud de la EPTCMM se cuenta únicamente con cuatro profesionales de turismo del total de 68 empleados (EPTCMM, 2012), mismos que no son tomados en cuenta para asesorar a los directivos con respecto a los lineamientos que se deben seguir para conseguir cumplir con los estándares internacionales en los servicios turísticos. Es claro entonces, que los objetivos de la CMM quedan plasmados en papel y no en acciones que reflejen excelencia en sus servicios y productos, por lo que se crea otro problema que requiere una solución concreta e inmediata.

#### *2.1.2.2. Ejes Estratégicos de la EPTCMM.*

El Plan Estratégico 2009-2012 de la EPTCMM, encierra diferentes ejes estratégicos enfocados en cumplir con los objetivos y filosofía de la empresa. Sin embargo, por

motivos de este estudio, se hace relevancia únicamente a los relacionados con los aspectos de promoción y difusión turística, científica y cultural, como se expone a continuación:

a) EJE ESTRATÉGICO: PROMOCIÓN DE LA MITAD DEL MUNDO

Se busca como objetivo principal el consolidar a la Ciudad Mitad del Mundo como una ventana para conocer el país, desarrollándolo como el principal icono turístico del Ecuador Continental.

ESTRATEGIAS:

- Realizar una campaña que contenga un hilo conductor en base a lo que se quiere posicionar para manejar la parte visual mediante el uso de medios masivos atl y btl.
- Ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros un amplio portafolio de servicios para satisfacer todas sus exigencias.
- Optimizar los contactos con el sector turístico para favorecer la promoción del turismo hacia la Ciudad Mitad del Mundo, mediante convenios y alianzas estratégicas.
- Brindar información orientada hacia el mercado turístico a través del uso de instrumentos para promoción: videos, imágenes, guías de visita, mapas, noticias, calendarios de eventos y programaciones, oferta turística y servicios ofertados.

De acuerdo con los resultados obtenidos por el estudio de mercado elaborado (anexo #4) se fija que el 31% de los visitantes que llegan a la CMM lo hacen gracias a comentarios o recomendaciones de familiares o amigos, lo cual demuestra que los medios utilizados para difundirlo no son acertados, o no son utilizados de una manera intrépida. Dentro del eje estratégico de promoción, se incluye el plan de medios (anexo #5), el cual detalla los valores invertidos en los diferentes medios de comunicación atl y btl, mismos que deberían ser analizados para determinar si su uso es el adecuado o qué se debe hacer para mejorarlos, ya que si gran parte de los turistas escuchan sobre la mitad del mundo gracias a terceras personas quiere decir que los medios de comunicación no son utilizados de manera apropiada. Los resultados del presente estudio serán de mucha utilidad para el departamento de marketing de la EPTCMM ya que esclarecerá cuáles son los errores que

se están cometiendo frente a la promoción de productos de la CMM, y permitirá que éstos puedan ser corregidos dentro de los Planes Estratégicos de periodos futuros.

#### b) EJE ESTRATÉGICO: FOMENTO TURÍSTICO

Este eje estratégico busca propiciar la recreación al aire libre fortaleciendo la actual infraestructura, implementando nuevos productos y garantizando a los visitantes nacionales y extranjeros igualdad de oportunidades (EPTCMM, 2012), logrando que la actividad turística contribuya y estimule el desarrollo de las diversas actividades económicas a través de la explotación sostenible de sus recursos.

#### ESTRATEGIAS:

- Participar en ferias de turismo a nivel local, nacional e internacional.
- Establecer convenios y alianzas estratégicas con organismos nacionales y extranjeros que guarden relación con el mercado turístico en procura de implementar nuevos productos turísticos.
- Realizar campañas permanentes de promoción del producto Mitad del Mundo en los diferentes medios de comunicación masiva con énfasis en épocas de temporada baja.

El fomento turístico es uno de los ejes con mayor importancia dentro de los planes y proyectos propuestos y ejecutados por la EPTCMM. La participación en ferias de turismo es de suma importancia ya que se crea contactos con promotoras/es de otras empresas turísticas que pueden beneficiar a la empresa o beneficiarse de ella a través de alianzas estratégicas que alcancen el mutuo desarrollo de las actividades turísticas. La Feria Internacional del Turismo Ecuador (FITE) tiene lugar cada año en la ciudad de Guayaquil con la participación de agentes de turismo nacionales e internacionales que cuentan con productos turísticos de calidad. Consternadamente, el personal que representa a la EPTCMM en esta feria es el menos capacitado, por lo que la participación en la misma se ha convertido en una excusa para ausentarse del trabajo por unos días e irse de vacaciones, ocasionando un desperdicio de recursos, tanto humanos como económicos, al sí existir personal apto para desarrollar esta actividad, pero que casi nunca es tomado en cuenta. Se debe utilizar el personal adecuado en la participación en ferias ya que de hacerlo

concienzudamente, se obtendrían resultados favorables y nos los prácticamente nulos que se han observado por los últimos años.

#### c) EJE ESTRATÉGICO: DIFUSIÓN DE LAS EXPRESIONES ARTÍSTICO-CULTURALES

El arte y la cultura son manifestaciones capaces de generar mejoras en la calidad de vida de aquellos que son partícipes en este acto creativo, cultural, artístico; que además son beneficios que se encuentran al alcance de todos (EPTCMM, 2008). Es precisamente por este motivo que el objetivo principal está orientado a promover, difundir, fortalecer y consolidar la presentación de eventos artísticos y culturales de calidad.

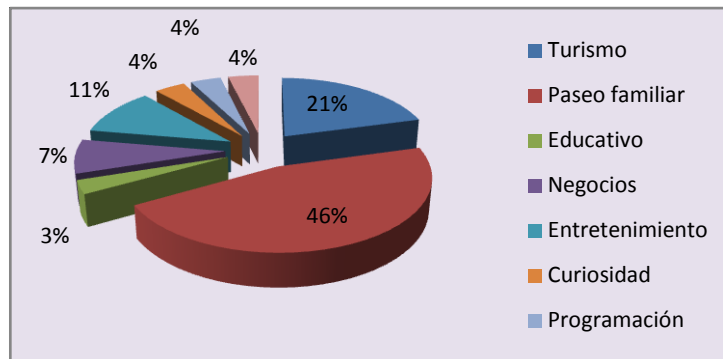
#### ESTRATEGIAS:

- Organizar ciclos de festivales a través de alianzas estratégicas, permitiendo la participación de diversas vertientes culturales.
- Elaborar mensualmente el plan de presentaciones artísticas.
- Integrar los planes de acción turísticos de la Mitad del Mundo, con los planes de acción del Gobierno de la Provincia de Pichincha y la comunidad.
- Incluir en el plan de difusión de la Mitad del Mundo, la cultura y el arte de las comunidades del sector equinoccial.
- Maximizar la utilización de la infraestructura turística de una manera particular en las áreas de: pabellones científico-culturales, planetario, plaza de toros, gallera, plaza central, iglesia y auditorio, como expresión de arte y cultura.

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el producto más promocionado en la CMM es la presentación de artistas los fines de semana y días festivos, absorbiendo la mayor cantidad de recursos, comparado con otros productos. Paradójicamente, el estudio de mercado enmarcado (anexo #4) con la finalidad de establecer las preferencias de los turistas para visitar la CMM, demuestra que la programación artística es uno de los factores menos motivantes para realizar su visita. Si bien es cierto que las programaciones artísticas generan un buen flujo económico, el motivo de su éxito no es que la gente organiza su visita a la CMM para disfrutar de las mismas, muy por el contrario, los visitantes llegan al complejo turístico principalmente por obtener su foto con el

monumento; y de coincidir con una programación artística, la disfrutaban por un momento para después continuar con sus actividades de ocio.

**Ilustración 17: Motivos de visita**



El gráfico anterior expone los factores más representativos que motivan al turista a realizar su visita a la CMM. Como se observa, solamente el 4% de los encuestados concurren a este complejo turístico por disfrutar de la presentación de artistas, siendo los motivantes más ambicionados la distracción familiar y el turismo. Esto quiere decir, que los recursos invertidos en las programaciones artísticas podrían tener mejores resultados si fueran utilizados en el mejoramiento o impulso de otros productos más representativos como los pabellones culturales o el museo etnográfico, que funcionan los siete días de la semana y no en los programas de entretenimiento que tienen lugar únicamente los fines de semana y días festivos. Los departamentos de marketing y cultura tienen una ardua labor en este campo, ya que se debe hacer una diferenciación de las estrategias aplicadas para que éstas vayan enfocadas distintivamente a cada uno de los productos ofertados por la CMM, dependiendo de qué y cómo se quiere promocionarlos; solo así se conseguirán mejores resultados tanto para al CMM como para los visitantes que acuden a este centro turístico.

#### d) EJE ESTRATÉGICO: POLÍTICA DE PRECIOS

Este eje permite establecer un conjunto de normas, criterios y acciones para regular y fijar el valor por entrada proveniente de la venta de tickets de ingreso al complejo turístico (EPTCMM, 2012) y a toda la oferta turística que la Ciudad Mitad del Mundo ofrece.

#### ESTRATEGIAS:

- Analizar los servicios brindados para determinar su costo-beneficio.

- Realizar estudios de mercado que permitan fijar el valor real de los costes por los servicios prestados.
- Considerar precios de acuerdo a tendencias del mercado y a implementación de nuevos productos.
- Establecer precios promocionales por segmentos para incrementar el acceso de turistas a los diferentes atractivos de la Mitad del Mundo.
- Redefinir políticas de exoneración para regular los accesos gratuitos y exoneraciones.

La política de precios en la CMM se maneja de manera imprudente, al considerarse el alza de precios por necesidades económicas de la empresa, sin ofrecer nada a cambio para cumplir con las expectativas de los visitantes. El gráfico a continuación representa la actitud de los visitantes frente a las tarifas que cancela durante su recorrido por la CMM.

**Ilustración 18: Criterios sobre el precio en la CMM**



Como se observa en la ilustración# 4, el 36% de la población expresa que el valor invertido le pareció alto en comparación con lo recibido a cambio, además del 46% que menciona que el precio está en un nivel medio; esto quiere decir, que la inversión de su dinero no fue compensada por los productos o servicios a los que tienen derecho con el pago de las entradas por lo que sus expectativas no fueron satisfechas. Se ha mencionado en varias ocasiones que el estado de los productos ofertados por la CMM, principalmente sus exhibiciones museísticas, están en mal estado y no presentan mayor cambio desde que fueron implementadas, por lo que se vuelve injustificable e irresponsable un aumento en las tarifas de las distintas localidades, que ya de por sí son varias, debido a que es causante de molestias para los turistas que cuentan con recursos limitados para realizar su visita y

expresan su disgusto en los libros de comentarios de la CMM (anexo #7). Otro elemento causante de complicaciones, es el caso de las continuas gratuidades relacionadas a compromisos políticos otorgadas a un numeroso grupo de personas que podrían representar un significativo ingreso para la EPTCMM. Las políticas de precios se deben manejar de manera prudente e inteligente para evitar que el turista siga prefiriendo visitar otros atractivos en lugar de buscar conocer la Ciudad Mitad del Mundo.

#### *2.1.2.3. Plan de marketing*

El Plan de Marketing 2012 de la Ciudad Mitad del Mundo se presenta como una audaz alternativa para el deseado y necesario cambio de imagen del destino, considerado indispensable para el surgimiento de este complejo turístico (EPTCMM, 2012). Dentro de los aspectos más relevantes del Plan de Marketing de la EPTCMM para el año 2012, se incluyen:

- a) El rediseño del producto turístico y la puesta en valor de la Ciudad Mitad del Mundo como paseo imprescindible de la provincia de Pichincha y de la ciudad de Quito.
- b) La creación de nuevos productos turísticos atractivos para el turista.
- c) La consecución de su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Para ello, la unidad de Marketing de la EPTCMM, ha enmarcado sus objetivos primordialmente en fortalecer la relación tanto con los visitantes como con los agentes turísticos que promueven este destino. Se estipula también, la creación de alianzas estratégicas y relaciones públicas con tour operadores y agentes de viajes; además de la preparación de una campaña agresiva en medios de difusión donde se den a conocer los productos y servicios con los que cuenta la Ciudad Mitad del Mundo, como ha sido mencionado en el Plan Estratégico de la EPTCMM 2009-2012.

Entre los principales objetivos se plantean los siguientes:

- ✓ Incrementar el flujo turístico en un 10% con respecto al último año.
- ✓ Satisfacer las expectativas de los clientes, manteniendo una calidad competitiva con respecto al producto turístico.
- ✓ Aumentar el número de turistas por año y flujo de visitantes de fines de semana, feriados y vacaciones con mayor esfuerzo de mercadeo.

- ✓ Controlar y mejorar la calidad de los servicios turísticos que presta la ciudad.
- ✓ Satisfacer a los visitantes con servicios de alta calidad a precios razonables.
- ✓ Adicionar productos nuevos pero relacionados, como mayores atracciones relativas a la cultura de la Ciudad Mitad del Mundo.
- ✓ Utilizar y aplicar nuevas tecnologías.
- ✓ Consolidar a la Ciudad Mitad del Mundo como el principal destino de Pichincha.
- ✓ Posicionar en la mente de los consumidores a la Ciudad Mitad del Mundo como líder en calidad y precios.

Para lograr cumplir con los objetivos anteriormente mencionados, El Plan de Marketing 2012 de la EPTCMM establece las siguientes estrategias:

- a) Estrategias genéricas: la estrategia genérica que la empresa adoptará será la diferenciación ya que se encuentra alineada con la misión de la empresa y además permite la preferencia de los visitantes.
- b) Estrategia de diferenciación: consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; tecnología, servicio al cliente, cadena de distribución, o en otras dimensiones. Dentro de los tipos de diferenciación nombrados anteriormente, la empresa destinará sus esfuerzos por lograr un diseño de imagen junto con un portafolio de productos que pongan énfasis en el servicio al cliente. La estrategia de diferenciación se basa en lo innovador, fundamentalmente en una buena proyección de la imagen de calidad.
- c) Diseño de imagen: la imagen que la empresa desea mostrar a sus visitantes es la del mejor centro turístico del Ecuador y particularmente de la Provincia de Pichincha, esto solo se logra ofertando productos y servicios de calidad.
- d) Portafolio de Productos: tratar de incrementar el flujo de visitas al centro turístico, mejorando los servicios actuales o desarrollando nuevos, agregando productos o servicios nuevos pero relacionados con una expansión en la línea de productos y generando principalmente atracciones que fortalezcan el concepto del parque temático.

- e) Servicio al cliente: con esta estrategia se pretende maximizar la satisfacción del cliente. La empresa debe tener en claro que se debe brindar el mejor servicio posible a todos los visitantes, para de esta forma crear fidelidad en los mismos.

Es un hecho lamentable que las metas y objetivos planteados en los planes, programas y proyectos de la EPTCMM queden plasmados únicamente en papel ya que, por varios años, no ha sido visible la puesta en práctica de alguno de ellos lo cual se evidencia en el decadente estado del producto Ciudad Mitad del Mundo en general, y del conjunto de atractivos dentro de ella, en particular. El Plan de Marketing de la EPTCMM 2012 cuenta con estrategias adecuadas capaces de impulsar la afluencia turística hacia la Ciudad Mitad del Mundo; sin embargo, la poca iniciativa y creatividad del personal de marketing y comercialización de la EPTCMM, han conseguido que la CMM se desprestigie cada vez más al ser identificada como un producto costoso, de mal servicio y con poca calidad, lo cual es expresado en los libros de comentarios de turistas que se manejan principalmente en los pabellones culturales y el Museo Etnográfico (anexo #7).

El planteamiento de los objetivos y estrategias del Plan de Marketing de la EPTCMM, debe responder a las necesidades de los visitantes que, en la actualidad, están cada vez mejor informados y buscan conocer sobre la realidad histórica del lugar que han escogido para visitar, en este caso, qué es la Mitad del Mundo, cuáles son sus mitos y peculiaridades, qué es lo que diferencia al Ecuador del resto de países atravesados por la línea ecuatorial, etc.; para así lograr retomar la confianza de los visitantes que han perdido su interés en conocer la CMM y disfrutar de los productos que ésta ofrece durante el recorrido.

#### *2.1.2.4. Plan operativo anual E.P.T.C.M.M.*

Para el mejor desempeño y cumplimiento de las actividades generales y departamentales de la EPTCMM se elaboran Planes Operativos Anuales donde se detallan las diferentes actividades y proyectos a ejecutar, sus responsables, los recursos asignados, los objetivos a cumplirse y los tiempos probables de ejecución. En el POA correspondiente al periodo 2012 se destacan algunos proyectos que están directamente ligados a impulsar el aumento del flujo turístico hacia la CMM, además de la existencia de otros lineamientos que se han venido repitiendo por varios periodos sin haber sido consumados.

Para fines del presente estudio, se consideraron solamente los proyectos principales, enfocados en generar, promover y promocionar las actividades turísticas, culturales y científicas que caracterizan a la Ciudad Mitad del Mundo, como se detalla a continuación:

**Tabla 1: Plan Operativo Anual EPTCMM 2012**

PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	META ANUAL
<b><u>Ecuador - Multiétnico y Pluricultural</u></b>	Convenios de cooperación interinstitucional para pasantías de guianza y protocolo	Renovación integral de las muestras museísticas para convertir al Museo Etnográfico de la CMM en un verdadero expositor y transmisor activo y creativo de los valores culturales de las etnias existentes en nuestro país	Incrementar en un 5% la afluencia de visitantes en relación al año anterior
	Implementación de dioramas en los que se utiliza arte tridimensional para ambientar varios niveles del Museo Etnográfico		
<i>Elevar el nivel cultural de los visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo, mediante la divulgación de la riqueza histórica y cultural de nuestros pueblos mostrando sus tradiciones y valorizando la realidad pasada y presente de un pueblo multiétnico y cultural como el nuestro.</i>	Implementación de esculturas con rostros indígenas en tres niveles del Museo Etnográfico.		
	Mantenimiento de bienes culturales: etnográficos, museísticos y museográficos		
<b><u>Mitad del Mundo: Arte y Cultura</u></b>	14 programaciones de feriados	Posicionar a las Celebraciones Ancestrales de los Solsticios y Equinoccios como expresión viva de los pueblos equinocciales	Incrementar 10% el número de visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo, respecto del año inmediatamente anterior
<i>Considerando al arte y la cultura como un beneficio al alcance de todos, capaz de generar mejoras en la calidad de vida de aquellos que son partícipes en este acto creativo, cultural y artístico, la EPTCMM pretende promover, difundir, fortalecer y consolidar la presentación de eventos artísticos y culturales de calidad.</i>	52 programaciones sabatinas		
	52 programaciones dominicales		
	2 programaciones celebrando el solsticio		
	2 programaciones celebrando el equinoccio		
	Carnaval de la Alegría desde La Mitad del Mundo		
	Chagras festejan a Quito desde la Mitad del Mundo		
<b><u>Marketing comunicación externa</u></b>	Gigantografías, banners	Manejar canales de comunicación en doble flujo de información para entender	Incrementar 10% el número de visitantes a la
	materiales publicitarios		

	desarrollo de btl (puntos de promoción)	por un lado las necesidades de nuestros visitantes y por otra parte aplicar correctivas.	Ciudad Mitad del Mundo, respecto del año inmediatamente anterior
	vallas informativas de la ciudad		
<b><u>Posicionamiento - Ecuador</u></b> <b><u>Mitad del Mundo</u></b>	Encuentros provinciales y cantonales de promoción turística	Posicionar a la EPTCMM como líder en el sector turístico	Liderar el primer encuentro de Empresas y Direcciones de Turismo de Gobiernos locales, seccionales y nacionales, cuyo logro sea formar La red nacional de turismo
	Fortalecimiento de la imagen Ecuador - Mitad del Mundo		
<i>Incrementar las probabilidades de que la Ciudad Mitad del Mundo tenga una fuerte asociación con turismo de calidad, logrando que el Monumento Equinoccial sea sinónimo de turismo nacional</i>	Participación en Ferias locales, nacionales e internacionales		
	Exposiciones de muestras fotográficas para aficionados "Tesoros escondidos de la Mitad del Mundo"		

Al igual que las demás estrategias, planes y proyectos establecidos por la EPTCMM, el POA 2012 busca el posicionamiento del fomento de la actividad turística y cultural, pero considerando cultural, únicamente al acervo de las tradiciones y manifestaciones indígenas, dejando a un lado el contexto ancestral de las culturas solares y el científico que marca la llegada de los geodésicos franceses, lo cual es la razón de existir del monumento ecuatorial y posteriormente de todo el complejo Ciudad Mitad del Mundo.

La oferta turística de la EPTCMM, debe apuntar a transferir la combinación de estos aspectos que son lo que convierten a la CMM en un lugar sin igual ya que no existen otros atractivos en la provincia que puedan representar la cosmovisión de un pueblo ancestral que tuvo conocimiento sobre la zona equinoccial y, el estudio científico de la línea ecuatorial enmarcado por los geodésicos franceses; en un mismo lugar. Los planes, proyectos y propuestas de la EPTCMM, deben estar encaminados a impulsar ésta realidad, caso contrario, se continuará en la fase de declive y será cada vez más complicado intentar rescatarla. Los profesionales de la EPTCMM, especialmente los pertenecientes a las áreas de marketing y cultura, deben concentrar sus esfuerzos en la elaboración de proyectos capaces de reactivar y explotar la importancia intrínseca que contiene el concepto “mitad

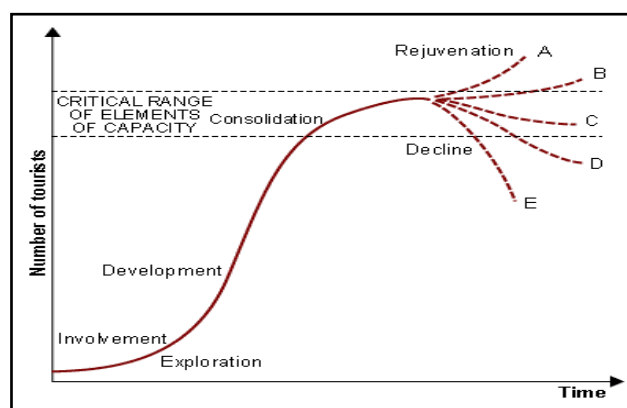
del mundo” con miras a resguardar esta información como parte de la identidad nacional para las generaciones presentes y futuras, nacionales e internacionales.

### 2.1.3. Oferta turística en la Ciudad Mitad del Mundo

Durante los últimos años, ha sido evidente la extraordinaria evolución que ha tenido la demanda turística debido a que el mercado del turismo, tanto nacional como internacional, está sometido y condicionado por los constantes cambios socioeconómicos (Roselló, Aguiló y Riera, 2005:12). Como resultado, se ha vuelto necesario establecer nuevas estrategias de marketing y comunicación para los destinos y productos turísticos, que cada vez deben adaptarse más a las nuevas tendencias así como a las necesidades y exigencias que marca el mercado actual (Fernández, 2009:6). El mercado turístico presenta características diferenciales muy marcadas respecto al tradicional, mismas que están subordinando las políticas de marketing y aconsejan planteamientos diferentes con el objetivo de maximizar los beneficios de las políticas promocionales. Para cumplir con los objetivos de competitividad de un complejo turístico moderno, que se ajuste a todas las demandas del mercado, la EPTCMM enfoca sus actuaciones, estrategias, recursos humanos, presupuestos y políticas, a una realidad que se ajuste a las exigencias del mercado versátil que realiza su visita este destino.

Varios estudios sobre el desarrollo de los destinos turísticos se han llevado a cabo, siendo uno de los principales el denominado Ciclo de Evolución del Destino Turístico (CEDT) de Butler (1980), que se representa en el gráfico a continuación:

**Ilustración 19: Ciclo de vida del Producto Turístico**



Fuente: Butler, 1980

Según Butler, las fases que atraviesa un destino son: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y madurez derivada al declive o rejuvenecimiento.

- ✓ Las fases de *exploración, implicación y desarrollo* en la CMM, están representadas en los primeros años de su instauración como atractivo turístico. En aquel entonces los valores que los visitantes debían cancelar eran únicamente los relativos a parqueadero e ingreso al Museo Etnográfico, por lo que los flujos de visitantes al complejo se incrementan en un 20% cada año. Se debe resaltar que no fue posible encontrar información estadística sobre este periodo, solamente la resguardada en algunos documentos escritos de la época (ETCMM, 2004).

Sin embargo, se establece que en las primeras fases de desarrollo, los atractivos diseñados como oferta a los turistas no existen y la mayoría de visitantes al destino son del tipo errante o explorador, ya que se trasladan a diferentes sitios motivados principalmente por la novedad. En la CMM, esto se representa durante sus inicios, cuando no se necesitaba mayores esfuerzos de promoción ya que este atractivo se vendía por sí mismo, gracias a la curiosidad que los turistas sentían por conocer un lugar único conocido como “mitad del mundo”.

- ✓ *Fase de consolidación*, en este caso, la tasa de expansión se vuelve más lenta y el destino se caracteriza por un desgaste de su infraestructura (Jarrín, 2007:24); lo cual se evidencia en los años intermedios de desarrollo de la CMM, donde este atractivo pasa a constituirse como un punto de visita obligatorio para los turistas que llegan al país, principalmente para aquellos que tienen como destino principal la ciudad de Quito.
- ✓ *Fase de estancamiento*, se presenta cuando se alcanza un pico en las cifras de llegadas turísticas, por lo que el atractivo del destino decae, haciéndose difícil mantener la fidelización de sus principales demandantes (Flores, 2007). Es evidente como durante el periodo que va desde el año 2008 al año 2012, el flujo turístico hacia la CMM presenta puntos altos y bajos en el ingreso de turistas al año, por lo que los esfuerzos del talento humano de la EPTCMM se concentran en la promoción masiva del atractivo, utilizando herramientas claves como Planes estratégicos, Planes Operativos Anuales, etc. El beneficio implícito de la CMM es que todavía continúa siendo un punto de visita obligatorio para todos los turistas

que llegan a Quito, por lo que existe una constante afluencia turística, como se demuestra en el cuadro a continuación:

La ilustración # 2, muestra claramente el nivel de estancamiento en el que se encuentra la CMM, ya que es fácil observar como las visitas hacia este destino se mantienen en una media de 450.000 turistas al año, sin mostrar representativos aumentos o disminuciones.

Posterior al estancamiento de un destino turístico, se entra en la fase de *declive* en la cual el destino turístico puede morir si no se toman acciones emergentes, o rejuvenecer, si se generan nuevos atractivos que revitalizan el mismo. En el cuadro siguiente se detalla el ingreso mensual de visitantes durante los últimos tres años:

**Tabla 2: Reporte Mensual de Ingresos EPTCMM**

MES	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
ENERO	37368	37867	41118	48547	47586
FEBRERO	45394	44991	86602	34304	51687
MARZO	39985	35780	20838	55171	43606
ABRIL	24789	32037	28874	34335	40810
MAYO	65662	45687	31669	36010	41457
JUNIO	33680	28080	27934	29815	38468
JULIO	43884	46436	41625	52262	
AGOSTO	52007	64056	61928	55020	
SEPTIEMBRE	25671	23395	25791	33759	
OCTUBRE	29106	29609	30792	35611	
NOVIEMBRE	33497	34558	31917	46863	
DICIEMBRE	33944	31830	30602	34544	
TOTAL:	464987	454326	459690	496241	263614

A pesar de notarse un ligero incremento en el ingreso de turistas, se puede atribuir la causa de este evento a la masiva campaña que el Ministerio de Turismo ha efectuado en los años representados, lo cual ha dado como resultado un incremento del 12.24% de aumento en el sector turístico a nivel nacional (MINTUR, 2012), beneficiando a los principales destinos turísticos del país (anexo #6), entre ellos la Ciudad Mitad del Mundo.

Sin embargo, para el caso de la CMM específicamente, en términos de complejo turístico, es claro que se encuentra en una etapa de madurez ya que ha permanecido por varios años en el mercado sin mayor variación en cuanto a sus productos y servicios. En la actualidad, como consecuencia de los cambios que la demanda turística advierte al estar los visitantes motivados por una creciente valoración de aspectos como la cultura, naturaleza, salud,

tranquilidad, deportes y demás, la oferta turística está experimentando un importante crecimiento por lo que las estrategias enfocadas a impulsarla deben cumplir con las necesidades del mercado cambiante.

Como se menciona en toda la información anteriormente expuesta, es claro que la oferta turística en la Ciudad Mitad del Mundo no es la más apta para su continuo desarrollo y perfeccionamiento debido a que el la afluencia se ha estancado en un nivel medio, volviéndose imperativa la aplicación correcta de estrategias de marketing para re-valorizar varios de los productos existentes. Hoy por hoy, los mensajes de decepción y molestia expresados en los libros de comentarios de visita a la CMM, vuelven obvia la insatisfacción que sienten los turistas al momento de realizar su visita hacia la CMM y no lograr cumplir con las expectativas de información que fueron previamente establecidas. Más aún, es cada vez más notoria la irritación que sienten los turistas que repiten su visita a la CMM y no observan cambio o mejora alguna desde hace varios años, principalmente en los pabellones culturales y museo etnográfico, productos considerados atractivos para el turista.

Dentro de los principales comentarios negativos plasmados en los libros de comentarios (anexo #7), se marca la petición de brindar información que esté acorde al lugar para poder entender lo que significa estar en la mitad del mundo. El tomar como estrategia principal la explotación del concepto “mitad del mundo” en la información que ofrecen sus productos, hará que los visitantes sientan nuevamente la curiosidad de conocer este lugar, ya que esta acción respondería a la necesidad del visitante de saber qué significa estar en la mitad del mundo y qué es lo que nos diferencia del resto de países atravesados también por la línea ecuatorial. Tanto el departamento de Marketing como el de Cultura deben enfocar sus esfuerzos en transformar la temática principal del atractivo para reactivarlo y convertirlo en el atractivo que fue en sus inicios.

Es precisamente en el momento en el que se encuentra ahora este atractivo, en el que se deben tomar medidas perspicaces y emergentes que den como resultado el rejuvenecimiento del destino y no la muerte, que es a donde más se está encaminando la Ciudad Mitad del Mundo.

## 2.2. Demanda turística

### 2.2.1. Introducción

La demanda turística está constituida por la persona o grupo de personas que viajan en su tiempo libre o de ocio a un determinado lugar buscando satisfacer una necesidad. Sin embargo, se debe señalar que el concepto de demanda está ligado con el proceso de toma de decisiones que la persona realiza el momento de planear sus actividades de ocio (excursiones, visitas culturales, relax, etc.) y los factores (económicos, culturales, psicológicos, etc.) que motivan dichas decisiones (OMT, 1996). Por este motivo, resulta muy complejo establecer un concepto exacto de demanda turística ya que cada persona es única y los servicios que satisfacen a una pueden no satisfacer a otra. La demanda turística, ha ido modificándose día a día por los últimos años debido a un turista constantemente cambiante que cada vez es más culto y por lo tanto se ha vuelto más exigente (Devesa, Laguna & Palacios, 2009).

En 1993, la OMT distingue los tipos de visitantes que buscan conocer un lugar determinado por motivos generales o específicos en:

- a) *Excursionistas*.- visitantes de un día que no pernoctan en el lugar visitado.
- b) *Turistas*.- visitantes que permanecen una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.
- c) *Viajeros*.- personas que viajan entre dos o más países o entre dos o más localidades dentro de su país de residencia habitual.
- d) *Visitante*.- todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo.

## Ilustración 20: Unidades básicas del Turismo



Fuente: Flores, 2007.

Se puede establecer que dentro de los tipos de visitantes que acuden a la CMM se distinguen principalmente a los *excursionistas* que están de pasada y que son motivados a visitar este lugar por diferentes factores, siendo uno de los factores principales, la curiosidad. Se incluye también al grupo de *viajeros*, mismos que han organizado su viaje con la finalidad de visitar varias localidades, incluyendo la Mitad del Mundo; además de los *visitantes*, que por su misma definición, forman parte del mercado turístico hacia este centro turístico.

Cabe recalcar que dentro del tipo de visitantes que acuden a la Ciudad Mitad del Mundo, se distan tres segmentos claramente diferenciados (EPTCMM, 2008) que se detallan en el gráfico a continuación:

## Ilustración 21: Principales tipos de visitante de la CMM



En el caso del visitante nacional, éste organiza su recorrido por los principales atractivos de la Ciudad de Quito como lo son su Centro Histórico, museos, centros culturales, etc., sin dejar pasar la oportunidad de llegar a la Mitad del Mundo. Por otro lado, los visitantes extranjeros organizan su viaje por varios países, incluyendo su visita a la Ciudad Mitad del Mundo, al momento de su visita al Ecuador; esto generalmente después de visitar los atractivos más representativos que ofrecen países sudamericanos, como por ejemplo

Colombia y Perú (Plan de Marketing EPTCMM, 2011). En el caso de los grupos de estudiantes, su visita se constituye de una manera más específica, al ser realizada con fines netamente académicos de los profesores hacia sus estudiantes, en su afán de mejorar el conocimiento con respecto a la información que se ofrece en este destino cultural (anexo #8).

### **2.2.2. La demanda en espacios turísticos-culturales**

Desde la década de los ochenta, la cultural se ha venido consolidando como componente de la demanda del producto turístico como consecuencia a la expansión del tiempo de ocio y del creciente turismo de masas que presentan interés por los aspectos ecológicos y culturales (Croize, 1990). Varios estudios han determinado que el papel que desempeña la cultura en la conformación del producto turístico, podría vincularse con los principios del prototipo del turismo sostenible ya que enmarca los principios, políticas y métodos de gestión del destino que permiten el desarrollo sostenible sobre sus recursos, no solo naturales, sino también los culturales (Hunter, 1995). Como resultado, se ha observado que varios destinos con una gran riqueza histórica, como por ejemplo el Centro Histórico de Quito, han desarrollado con éxito estrategias que les han permitido adquirir una plausible posición competitiva respecto a segmentos de mercado cuya motivación vacacional está centrada en la variable cultura (Plan Q, 2012). El impulso del turismo cultural genera ingresos por lo que se lo implanta como un objetivo dentro de las instituciones gestoras del patrimonio cultural (Oreja y Montero, 1992) y por operadores turísticos.

En la actualidad, el hecho de contar con más tiempo de ocio, hace que se demanden más lugares para visitar, es por este motivo que el patrimonio está constituyéndose como un componente importante dentro de los destinos turísticos maduros como la Ciudad Mitad del Mundo que, gracias a los productos culturales como las programaciones artísticas o sus museos, sigue recibiendo un considerable flujo turístico, principalmente representado por el turista cultural. Se debe recalcar que las motivaciones vacacionales de los visitantes se están consolidando como una variación que implica el aumento de la demanda de elementos culturales en las visitas que realizan los turistas, es por esto que se vuelve necesario para la CMM, conocer las pautas de comportamiento de los turistas con la

finalidad de innovar sus productos culturales, ya que éstos van a tener consecuencias decisivas el momento que el visitante elija un determinado lugar para realizar su visita.

En la etapa de inicio de la CMM, el visitante tenía como factor motivante principal el hecho de obtener una fotografía con los pies en cada uno de los hemisferios y con el obelisco cultural a sus espaldas. En la actualidad, el turista consumidor de espacios culturales como la Ciudad Mitad del Mundo, suele ser un visitante de buen nivel educativo, que organiza el viaje de manera individual sin necesidad de acudir a un agente de viajes y que además, buscan realizar su visita con la finalidad de conocer la historia que envuelve el monumento ecuatorial. Hoy en día, gracias al avance de la tecnología y medios de transporte y comunicación, el turista tiene más experiencia en viajes, dispone de la información suficiente del atractivo que va a visitar por anticipado, por lo que se ha convertido en una persona más conocedora, exigente, culta, preocupada y sensibilizada con los impactos sociales, económicos y ambientales (Fresneda, 2008: 24). El turista cansado de las ofertas tradicionales ha abandonado la pasividad para convertirse en un sujeto más dinámico y participativo (Galí, 2000). Se ha evidenciado también que los viajes se han vuelto mucho más cortos, pero más frecuentes; la competencia ahora es muy alta y los factores claves del éxito se basan especialmente en las nuevas tecnologías, el respeto medioambiental, una atención personalizada y flexible enfocada a la orientación del consumidor, la innovación y reducción de costes, conservando siempre los servicios de calidad (Jarrín, 2007).

En la actualidad, es evidente que a la Ciudad Mitad del Mundo están llegando turistas independientes, que no necesitan de una agencia de viajes, más expertos y, gracias a la globalización de los medios de comunicación, cada vez mejor informados por lo que demandan conocer la realidad sobre el hecho de estar en la mitad del mundo, la historia que lo envuelve y sus mitos; además de exigir servicios y productos de calidad a cambio de su dinero.

### **2.2.3. Demanda turística en la Ciudad Mitad del Mundo.**

Desde la creación de la Ciudad Mitad del Mundo, el flujo turístico hacia este complejo en la década de los 80's hasta mediados de los 90's se incrementan en un 20% cada año (ETCMM, 2004). En aquel entonces los valores que los visitantes debían cancelar eran únicamente los relativos a parqueadero e ingreso al Museo Etnográfico. En los años

posteriores, considerando el progreso de este atractivo, se empieza a contemplar el cobro de entradas al ingreso del complejo, con valores adicionales a cada una de las diferentes localidades (Jarrín, 2007), lo cual desde un inicio genera descontentos en los visitantes y principalmente en los operadores turísticos de grupos organizados. Cabe mencionar que anterior al mes de julio del año 2001, era únicamente el público adulto, sin distinción de nacionalidad, quienes debía cancelar el valor de ingreso durante los fines de semanas y días festivos ya que éstos eran los días en los que se realizaban las presentaciones artísticas.

Actualmente, los visitantes que llegan a la CMM, deben cancelar las tarifas de ingresos todos los días, haciendo diferenciación en un boleto para público adulto, y otro para niños, personas con habilidades especiales y tercera edad.

Para compensar el cobro de las diferentes entradas a la CMM, se decide implementar una serie de atractivos novedosos capaces de impulsar el flujo turístico hacia este destino (EPTCMM, 2004) y que se encuentran principalmente representados por el museo etnográfico, pabellones culturales y las programaciones artísticas; productos que marcan la diferencia entre la CMM y el resto de atractivos promocionados bajo el mismo concepto.

En la actualidad, las atracciones culturales y turísticas, administradas por la EPTCMM, cuentan con un diferenciado nivel de crecimiento en el mercado ya que unos atractivos son más llamativos que otros, dependiendo de los factores que hayan motivado al turista a visitar este complejo. Este es justamente uno de los motivos por los que se deberían establecer esquemas de apoyo mutuo que permitan aprovechar al máximo las oportunidades singulares, de crecimiento o de generación de fondos, que se abren ante cada producto determinado (EPTCMM, 2008).

Para representar de una manera clara la situación actual de la CMM, se hizo uso de la matriz BCG (Boston Consulting Group, 1970). La matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, también utilizado como herramienta de análisis para la planificación de estrategias que permitan decidir en qué productos se debe invertir, desinvertir o, de ser necesario, abandonar (Carreto, 2009:22), presentada en el gráfico a continuación:

**Ilustración 22: Matriz Boston Consulting Group, 1997**



El gráfico superior muestra como producto *estrella* a las programaciones artísticas por ser éstas un componente de gran crecimiento que cuentan con una significativa participación de mercado. Hoy en día, el mercado de los eventos y espectáculos posee un elevado nivel de crecimiento por lo que las grandes sumas de dinero requeridas para financiarlo y mantener su cuota de mercado, se ven compensadas por los altos beneficios alcanzados (Jarrín, 2007: 15-17).

Por otra parte, como producto representativo de la *incógnita* está el Planetario de la Mitad del Mundo, mismo que cuenta con amplio crecimiento, pero con poca participación de mercado. Por consiguiente, el área de marketing ha creado y promocionado un combo planetario, mismo que incluye el valor de ingreso a la CMM y la función de treinta minutos del planetario por un solo pago tres Dólares Americanos (\$3 USD) mostrándose un ahorro de cincuenta centavos de Dólar Americano (\$0.50 USD) por persona, lo cual despierta el interés de los visitantes, principalmente nacionales, de participar del producto planetario. Con esto se busca convertir al planetario en producto vaca, es decir, capaz de generar mayores ingresos para cubrir los intereses de la EPTCMM.

En la siguiente tabla se observa el producto *vaca* representado por el Museo etnográfico. Por lo general, los museos cuentan con un bajo crecimiento, pero la importancia del museo etnográfico en la CMM se representa en la visita casi obligatoria de los turistas que llegan a la ciudad de Quito (Plan de Marketing, 2012). El producto *vaca* es un área de negocio que sirve para generar efectivo necesario y crear nuevas estrellas (Jarrín, 2007: 19), no obstante, es más que obvio el hecho de que los turistas llegan a la Mitad del Mundo motivados por conocer el Monumento ecuatorial, mas no por visitar el museo interno por lo que su cuota en el mercado cuenta con características decrecientes, demostrables en los cuadros estadísticos de ingresos al museo como el que se presenta a continuación:

**Tabla 3: Ingreso turistas al Museo Etnográfico de la CMM**

MES	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
ENERO	11.568	12.913	10.921	10.802
FEBRERO	8.973	13.365	10.302	10.168
MARZO	10.550	11.301	12.408	11.833
ABRIL	9.644	10.110	10.379	10.529
MAYO	11.428	11.870	9.876	9.817
JUNIO	10.079	9.993	9.882	10.102
JULIO	13.300	14.185	15.260	14.094
AGOSTO	18.290	15.094	14.339	13.430
SEPTIEMBRE	18.290	7.935	8.790	
OCTUBRE	11.913	10.534	9.384	
NOVIEMBRE	10.274	10.283	10.703	
DICIEMBRE	11.436	9.016	10.224	
<b>TOTAL:</b>	<b>145.745</b>	<b>136.599</b>	<b>132.468</b>	<b>82.345</b>

La tabla #3 muestra la tendencia decreciente con respecto al número de turistas que visitaron el Museo Etnográfico durante los últimos años. El descontento de los visitantes que pagan su ticket de ingreso al Museo y no cuentan con información novedosa o coherente con el concepto “mitad del mundo” ha provocado que el visitante opte solo por tomar su fotografía de recuerdo e irse a otros lugares con atractivos más interesantes. De no tomarse las medidas propicias, este producto podría llegar a estancarse y convertirse en producto incógnita o perro, provocando una gran pérdida de ingresos para la EPTCMM.

Finalmente se llega a los productos *perros*, en este caso representados por los pabellones culturales que básicamente se definen como los más complicados de impulsar y re

posicionar al ser considerados una pérdida de tiempo y recursos significativos, que podrían ser utilizados para promover otros atractivos en la Ciudad Mitad del Mundo.

**Tabla 4: Ingreso de turistas a Pabellones Culturales**

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012
TURISTAS	493.919	415.581	420.588	402.816	471.627

Como se puede observar en la tabla superior, el flujo de visitantes a los pabellones presenta un continuo decrecimiento, lo cual llama la atención ya que los pabellones culturales son atractivos cuya visita está incluida en el pago de la tarifa de ingreso a la CMM, es decir, no se debe cancelar una tarifa extra para visitarlos, a diferencia del museo etnográfico. Cabe recalcar que el aumento repentino en el ingreso de turistas en el año 2012, se debe a la implementación del Pabellón Insectarium, mismo que ha sabido capturar el mercado infantil, provocando un mayor número de visitas de niños acompañados de sus padres, hacia el mismo; además, de las instituciones educativas que acuden a este destino con fines académicos,

Es imperativo encontrar un segmento o nicho de mercado apto para los pabellones culturales restantes para evitar su desgaste y extinción; se debe potencializar el espacio con exhibiciones llamativas, lúdicas e interactivas, que cumplan con las actuales necesidades de una demanda turística cambiante que ya no se conforma con la información ofrecida de manera tradicional.

En definitiva, el desarrollo del presente estudio establece que la oferta y la demanda turísticas en la Ciudad Mitad del Mundo no se complementan en lo absoluto. Por una parte, la oferta turística de la CMM está conformada por productos maduros y obsoletos que no tienen razón de existir como parte del conjunto de atractivos de un complejo turístico asociado con el concepto “mitad del mundo”, cuyos lineamientos y estrategias están basados netamente en la parte turística sin considerar la importancia del aspecto histórico-cultural de lugar. Por otro lado, la demanda turística hacia la CMM, al estar cada vez mejor informada y preparada, requiere de productos y servicios relevantes a lo que se está visitando; es decir: si se visita un lugar llamado “**Mitad del Mundo**” que cuenta con la presencia de un monumento histórico denominado “**Monumento Ecuatorial**”, la

información que el turista espera recibir es toda la relacionada con este tema, la cual no existe en ninguno de los espacios utilizados por los diversos atractivos que ofrece este centro turístico.

El estado actual de la oferta y demanda turísticas de la CMM es notoriamente infructuoso y decreciente, principalmente a causa del mal estado en el que se encuentran los atractivos para los cuales los visitantes deben cancelar varias tarifas sin obtener nada interesante a cambio. La demanda turística hacia la CMM está conformada por turistas culturales quienes tienen, por característica propia, el interés de conocer los valores históricos que encierra este complejo turístico, es por esto que la información ofrecida en la CMM tiene que ser obligatoriamente reemplazada por una más apta o coherente que haga referencia a la importancia del sitio y así lograr incrementar la demanda hacia este complejo turístico. Es claro que a pesar de que la CMM cuenta con atractivos capaces de convertir a este centro en el más visitado de la provincia de Pichincha, los directivos y profesionales encargados de reactivar y potencializar su uso no han sido capaces de hacerlo de manera efectiva e innovadora, empujando a la Ciudad Mitad del Mundo a llegar a un estado de decadencia y desprestigio por lo que se necesitará de grandes esfuerzos humanos y económicos para intentar resurgirlo.

### **3. CAPÍTULO III: SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR EN LA CIUDAD MITAD EL MUNDO**

#### **3.1. Antecedentes de la Satisfacción del consumidor**

El término satisfacción proviene del latín *satis* que significa bastante y *facere* que significa hacer; por lo tanto está relacionado con un sentimiento de “estar saciado” (Oliver, 1997: 87). Se puede considerar a la satisfacción como el sentimiento resultante de la comparación de un desempeño obtenido con relación a las expectativas de una persona (Kotler & Keller, 2006:23), es decir, es un juicio respecto a una característica del bien o servicio, o el bien o servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa relacionado con su consumo (López Bonilla y López Bonilla, 2007: 43).

En años anteriores, el visitante que llegaba a la CMM no era considerado exigente ya que sus expectativas de viaje se cumplían con el simple hecho de obtener la foto con el Monumento Ecuatorial a sus espaldas y los pies en cada uno de los hemisferios. Sin embargo, en la actualidad, el visitante busca vivir experiencias satisfactorias que involucren todos los actos que realiza desde que sale de la casa hasta el momento de su regreso (Plan de Marketing EPTCMM, 2012), más aún, busca percibir sensaciones que vuelvan inolvidables dichas experiencias. En este sentido, alcanzar la satisfacción del visitante se convierte en una cuestión de gran importancia para la EPTCMM como empresa administradora de la Ciudad Mitad del Mundo, dado que de ello dependerá que el turista regrese y que además recomiende su visita hacia este complejo turístico a otros visitantes potenciales.

Es claro que todos los esfuerzos del departamento de marketing de la EPTCMM deben concentrarse en maximizar la satisfacción del cliente, por lo que se vuelve necesario el cerciorarse de que se provee el mejor servicio posible, a un precio adecuado, y abstenerse de inducir al turista a formarse expectativas de rendimiento superiores a lo que ésta les pueda proporcionar (Jarrín, 2007). La EPTCMM, dentro de su Plan Estratégico 2012, posiciona a sus visitantes como el eje de su funcionamiento, aun cuando en varias ocasiones este hecho no se cometa, como lo reflejan los libros de comentarios (ANEXO #6). Como respuesta al continuo descontento de los visitantes que realizan su visita a la CMM, el departamento de Marketing de la EPTCMM entabla un decálogo del Servicio al

Cliente (Plan de Negocios EPTCMM, 2012), cuyos aspectos principales se exponen a continuación:

- ✓ Cumplir con todo lo que se promete: no se debe retener clientes a partir de engaños, es preferible actuar de manera honesta ya que el cliente siempre tiene la razón.
- ✓ Para satisfacer a los visitantes es necesario ofrecer más de lo que espera. Esto se consigue si se identifica claramente el tipo de clientes y se centran las estrategias en cumplir con sus necesidades y deseos.
- ✓ Las personas que tienen contacto directo con los visitantes tienen en sus manos un gran compromiso: hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver; eso marca la diferencia.
- ✓ Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo se pretende satisfacer a los clientes externos.
- ✓ Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos ya que la competencia no da tregua.

Los aspectos mencionados en el decálogo de servicio al cliente son los más acertados para conseguir el cumplimiento de expectativas de los visitantes que acuden a la CMM, pero al igual que el resto de planes y proyectos de la EPTCMM, éste se encuentra únicamente plasmado en papel sin ser aplicado por el personal de la empresa, principalmente aquellos que tienen contacto directo con el visitante. La CMM es un atractivo que se vende solo, no necesita de mayores esfuerzos, no obstante, durante los últimos años se ha observado la continua insatisfacción de los visitantes al no encontrar la información que esperaban, ni renovación alguna en un periodo de tiempo bastante largo.

A pesar de que la CMM cuenta con un libro de comentarios donde se plasman las principales molestias del visitante con respecto a la información, servicios y productos consumidos, no se ha tomado ninguna acción para mejorar el estado de los mismos por lo que la satisfacción del turista es cada vez menor, obstaculizando el proceso de lealtad del visitante hacia la CMM. Hoy por hoy, es indispensable que los dirigentes de la EPTCMM consideren la satisfacción del cliente como un requisito imprescindible para lograr posicionar la CMM en la mente de los visitantes potenciales; por lo que se vuelve

necesario que esta no sea una labor única del departamento de marketing, sino que debe constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de la empresa. Es por este motivo que resulta de vital importancia que tanto el personal de marketing, como todas las personas que trabajan en la EPTCMM, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para contribuir activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la anhelada satisfacción del visitante de la CMM.

### **3.2. Análisis de Resultados**

El análisis de la satisfacción del visitante de la Ciudad Mitad del Mundo, pretende evaluar la compatibilidad o incompatibilidad encontrada entre el servicio esperado y el recibido o experimentado por el turista. La metodología utilizada para la elaboración del mencionado análisis fue la aplicación de encuestas (anexo #3), mismas que permitieron tener una idea más clara sobre el perfil del visitante y el grado de satisfacción de éste frente a la Ciudad Mitad del Mundo. Debido a que el número de ingreso de visitantes a la CMM en el año 2011 fue de 496.241, se hizo uso de la fórmula finita por lo que se realizaron 400 encuestas. Las encuestas fueron divididas en cuatro grupos de cien y se aplicaron después de la visita a los principales productos de la EPTCMM:

- ✓ Pabellones culturales
- ✓ Museo Etnográfico
- ✓ Plaza central
- ✓ Planetario

La fórmula aplicada para la elaboración de encuestas se detalla a continuación:

**Tabla 5: Fórmula para el cálculo de la muestra**

**Universo Finito**

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

n=  $\frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 496.241}{(496.240)*0,0025 + 3,84 * 0,5 * 0,5}$

n=  $\frac{476.589,86}{1.240,60 + 0,9604}$

n=  $\frac{476.589,86}{1241,5.6}$

n = 383,86

**Sustitución de datos**

UNIVERSO	= 496.241,00	
Error permitido	= 5%	0,05
Nivel de confianza	= 95,00%	1,96
Probabilidad	= 50,00%	0,5
No Probabilidad	= 50,00%	0,5

**Nomenclatura utilizada:**

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza

q = Variabilidad negativa (No Probabilidad)

p = Variabilidad positiva (Probabilidad)

e= error permitido

N = Universo

La fórmula mencionada permitió fijar el número de la población a ser estudiada con la finalidad de obtener datos estadísticos confiables, capaces de ser utilizados como herramienta para la determinación de futuros lineamientos y estrategias a aplicarse con el objeto de satisfacer las necesidades del actual turista cultural que acude a la CMM. A continuación se presentan los resultados obtenidos, exponiéndose los principales aspectos

de los consumidores del producto turístico-cultural Ciudad Mitad del Mundo, como su perfil, el nivel de cumplimiento de expectativas y su grado de satisfacción con respecto a los servicios y productos consumidos durante su recorrido por la CMM.

### 3.2.1. Perfil del visitante de la Ciudad Mitad del Mundo

El turismo, hoy en día, se ha convertido en una cultura recreacional que ha evolucionado con el pasar de los años dando como resultado visitantes cada vez más expertos al momento de tomar una decisión de viaje y, sobretodo, más exigentes a la hora de calificar un destino. El turista actual busca aprovechar al máximo su visita a la Ciudad Mitad del Mundo y disfrutar de un recorrido por los diversos atractivos culturales, turísticos, científicos y recreacionales, con los que cuenta este destino. Es por este motivo que se enmarca un estudio de mercado que permita establecer qué factores son los que busca el turista, para satisfacer sus necesidades de visita a la CMM.

#### 3.2.1.1.Procedencia

El estudio de mercado elaborado en la CMM, permitió establecer el perfil actual del turista que visita este complejo turístico, el cual está principalmente representado por visitantes locales, es decir procedentes de poblaciones aledañas a la ciudad de Quito (41 %), pues los atractivos que oferta la CMM son atractivos para los habitantes de estos sectores que buscan distraerse de sus labores habituales, principalmente durante los fines de semana.

**Tabla 6: Procedencia del visitante a la CMM**

PROCEDENCIA	TOTAL %
Locales (Quito)	41 %
Provincia	10 %
Extranjero	15 %
N / R	34 %

En la tabla # 7 se establece que el mercado extranjero también cuenta con una cuota representativa alcanzando el 15 % de visitas del total de encuestados. Esto se debe a que, como se ha mencionado anteriormente, la CMM se ha constituido como un lugar de visita obligatorios para los turistas que llegan a la ciudad de Quito en particular, y del Ecuador en general; es por este motivo que la afluencia turística extranjera es un arma de doble filo ya que dependiendo de la satisfacción de éstos, se recomendará o no la visita a la CMM al

mercado extranjero potencial. Como último segmento se observa a los turistas de provincia, quienes visitan este centro turístico únicamente cuando tienen tiempo suficiente para realizar su visita, esto es principalmente los fines de semana o feriados largos, que les permita salir de sus lugares de residencia hacia Quito, por lo menos por un par de días, durante los cuales incluyen su visita a la CMM.

### 3.2.1.2.Edad

En el rango de la edad, se observa que la mayoría de visitantes están representados en un 32% por adultos de 26 a 40 años de edad quienes particularmente realizan su visita por distracción o por escapar de sus labores cotidianas, para poder compartir un momento de relax y pasatiempo en compañía de su familia directa, parientes o amigos. Los jóvenes de 19 a 25 años de edad también son un grupo representativo alcanzando un 30% de visitas. En el caso de estos jóvenes, se puede determinar que en su gran mayoría buscan actividades de esparcimiento y ocio, principalmente en zonas aledañas de la ciudad de Quito, siendo la CMM uno de los atractivos más atrayentes, no solo por la cercanía a la capital, sino también por los elementos de distracción y entretenimiento que motivan la visita de clientes no muy exigentes.

**Tabla 7: Edad del visitante de la CMM**

EDAD	TOTAL %
0 – 18 años	10 %
19 a 25 años	30 %
26 – 40 años	34 %
41 a 64 años	22%
Tercera Edad	2 %
N / R	2 %

La tabla # 8 muestra un tercer segmento característico representado por los adultos de 41 a 64 años de edad (22%). Dentro del eje estratégico de captación de mercado, se debería buscar fortalecer este grupo ya que, por lo general, los adultos de este rango cuentan con un núcleo familiar y un empleo estable, presentando mayor capacidad de gasto, ampliando su consumo no solo al pago de las entradas a la CMM, sino también a los restaurantes y tiendas artesanales. Por otro lado, esto no ocurre con los visitantes menores de 18 años (10%) quienes en su mayor parte, realizan su visita acompañados de sus padres o amigos,

pero no buscan consumir los productos, sino únicamente su entretenimiento o una necesidad educativa en caso de realizar su visita por motivos académicos. En cuanto a los adultos de tercera edad, a pesar de ser una minoría ocupando también el 10% de visitas, son un segmento característico los fines de semana durante las programaciones artísticas, constituyéndose como un turista fidelizado a este espacio de recreo durante los fines de semanas.

### 3.2.1.3. Género

Con respecto al sexo de los visitantes encuestados, no es sorpresa determinar que la mayoría de turistas que acuden a la CMM están representados por el sexo masculino ya que, por lo general, éste es considerado como cabeza de familia atribuyéndosele el manejo del dinero en el hogar; motivo por el cual, al momento de solicitar la ayuda en la cumplimentación de la encuesta, las mujeres cedían esta actividad a los hombres.

**Tabla 8: Género del Visitante**

SEXO	TOTAL %
Masculino	50 %
Femenino	43 %
N / R	7 %

Sin embargo, en la tabla # 9 se puede observar que la diferencia existente entre el 50 % de visitantes masculinos no difiere de manera significativa del 43% que representa el sexo femenino, por lo que se puede establecer una consonancia entre géneros.

### 3.2.1.4. Ocupación

Dentro de las categorías de ocupación establecidas para la elaboración de la encuesta, el 48% cuenta con algún tipo de empleo estable, por lo que el visitante representante de este grupo cuenta con un mayor poder adquisitivo que le permite buscar actividades de ocio que pueda realizar junto a su familia o amigos, principalmente durante los fines de semana o días festivos. Al ser la CMM un complejo turístico representativo que además presenta diversidad de productos turísticos, tanto para niños como para adultos, atrae también la visita de las personas que poseen un fuerte ritmo de trabajo además de un continuo ingreso de recursos y que buscan realizar actividades des estresantes. El siguiente grupo representativo es el de estudiantes (31%), que como se ha mencionado anteriormente,

acuden a este centro turístico por diversión en compañía de sus padres o amigos, o también por motivos de investigación, en caso de necesitar elaborar una tarea relacionada con la información cultural ofertada en la CMM, demandada por las instituciones educativas. A continuación el detalle:

**Tabla 9: Ocupación del visitante a la CMM**

OCUPACIÓN	TOTAL %
Estudiante	31 %
Empleado	48 %
Ama de Casa	6 %
N / R	15 %

Con ello se puede deducir que el nivel medio económico de los encuestados es un nivel medio-alto, pues grupos con un menor poder adquisitivo, como las amas de casa, se dan en una menor proporción al ser visitantes dependientes de una tercera persona para realizar su visita.

### **3.2.2. Expectativas de visita a la CMM**

#### *3.2.2.1. Motivaciones del visitante a la CMM*

Con respecto a los motivos de visita, dentro de las opciones múltiples que se establecieron como referencia, el 37% respondió que el motivo principal de su visita era el disfrutar un momento de ocio con la familia. Como se mencionó anteriormente, haciendo relación a las tablas # 16 y 18, el tipo de turista que visita la CMM es parte de un público adulto, con un empleo estable, poco exigente con respecto al servicio que quiere recibir y que busca satisfacer una necesidad de esparcimiento en lugares cercanos a la ciudad de Quito, por lo que no es de extrañarse que la mayoría de visitantes sean locales y hayan escogido la opción de paseo familiar como motivante principal de su visita. Los atractivos en la CMM son capaces de entretener a públicos de diversas edades con necesidades distintas, por consiguiente, es considerado como un lugar óptimo de visita para aquellos que requieran un momento de distracción junto a su familia; lo cual se detalla a continuación:

**Tabla 10: Motivos de visita a la CMM**

FACTOR	TOTAL %
Turismo	31 %
Paseo familiar	37 %
Educativo	7 %
Negocios	4 %
Entretenimiento	9 %
Curiosidad	6 %
Programación	4 %
Otros	2 %

Si bien es cierto que el mercado nacional es el de mayor acogimiento, no se debe relevar la importancia del mercado extranjero que realiza su visita motivado por conocer la mitad del mundo. Es un aspecto muy representativo que el 31% escogieran al turismo como elemento motivante, ya que el turista extranjero cuenta con menor disponibilidad de tiempo para organizar su visita, por lo que se vuelve más exigente al momento de seleccionar los lugares que requiere conocer y, si incluye su visita a la CMM, quiere decir que a pesar de las malas condiciones en las que se encuentra el centro turístico, la CMM continua posicionada en la mente de los visitantes foráneos que llegan al país y particularmente a la Ciudad de Quito, y que no pueden dejar de visitar este peculiar centro turístico.

Como se ha especificado anteriormente, es un caso curioso que la mayoría de esfuerzos de la EPTCMM se enfoquen en la elaboración y promoción de programaciones artísticas cuando éstas atraen únicamente el 4% de los visitantes como lo representa la tabla #19; y, considerando que las encuestas fueron realizadas un día domingo, el resultado obtenido es considerablemente bajo, por lo que queda claro que se debe invertir los recursos de la EPTCMM en la promoción de atractivos más propicios dentro de la CMM.

Cabe recalcar que un factor motivante significativo es el educativo, sin embargo, se puede mencionar que el resultado de 7% obtenido, se debe al hecho de ser fin de semana y no aplicarse el descuento al ingreso de estudiantes, lo cual reduce la visita de instituciones educativas (anexo #8).

### 3.2.2.2. Información recibida durante la visita a la CMM

En la tabla inferior se exponen los criterios del visitante en relación al tipo de información que ofrece la CMM y se determina que la mayoría de ellos no buscan una temática específica ya que el 33% mostraron su interés por temas culturales en general, lo cual establece que no se trata de un visitante altamente exigente a este respecto y que no le preocupa la información que pueda recibir durante su recorrido por la CMM, siempre y cuando se cumplan sus expectativas de entretenimiento. Otro porcentaje alto es el obtenido por el 23% de los visitantes que esperaban obtener información sobre los mitos y experimentos peculiares que ocurren en la mitad del mundo. Esto es consecuencia de la mala información de los turistas que llegan a este centro turístico pensando que es el Museo de Sitio Inty-ñan ya que éste se promociona como la verdadera mitad del mundo, generando confusión entre los visitantes que buscan conocer un poco más sobre este característico punto geográfico.

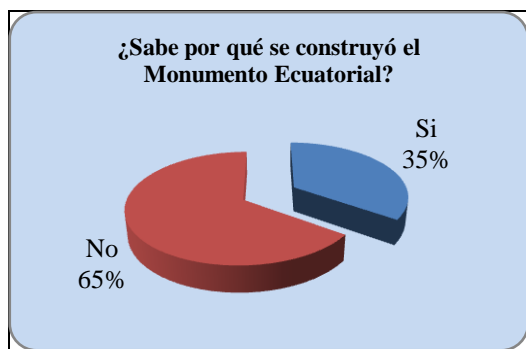
**Tabla 11: Expectativas informativas del visitante**

INFORMACIÓN	TOTAL %
Grupos Indígenas y cultura de Ecuador	22 %
Medición de la Tierra y Mitad del Mundo	22 %
Mitos y experimentos	23 %
Cultura en general	33 %

Por otro lado, la tabla # 12 muestra que la información etnográfica y la relacionada con la medición de la Tierra, cuentan con el mismo porcentaje de aceptación (22%), lo cual señala que si se llegara a realizar el cambio de la temática etnográfica del museo por la geodésica, es decir la actual por una más coherente, no acarrearía graves impactos en las expectativas informativas de los actuales visitantes que acuden a este centro turístico. La necesidad de ofrecer información con respecto a la medición de la Tierra y mitad del mundo es crucial ya que, al momento de preguntar a los encuestados si conocen el motivo por el cual se construyó el monumento, el 65% aceptó no saber nada al respecto; mientras que el otro 35% mencionaban que sí, pero afirmaban que el monumento se construyó por representar la mitad del mundo, mas no por el motivo real, que es la conmemoración de los

200 años de la Primera Misión Geodésica Francesa; como se representa en la ilustración a continuación:

**Ilustración 23: Nivel de conocimiento sobre el Monumento Ecuatorial**



A pesar de que los turistas aparentan no ser exigentes con respecto a la información que desean recibir mientras organizan su visita hacia la CMM, al momento de preguntarles sobre qué tipo de información les gustaría recibir en una próxima visita, la mayoría mostraron su interés por la información geodésica y mitad del mundo (26%), dejando atrás a la información actual que se ubicó en tercer lugar, representado el 22% del total, incluso por debajo de la información sobre mitos y experimentos, que alcanzó un 24%, como se detalla a continuación:

**Tabla 12: Información requerida en una visita futura**

INFORMACIÓN	TOTAL %
Grupos indígenas Ecuador	22 %
Medición de la Tierra	26 %
Astronómica (solsticios y equinoccios)	15 %
Cosmovisión indígena y cultura solar	13 %
Mitos y experimentos	24 %

Los resultados obtenidos gracias a las preguntas elaboradas que hacían mención a la información esperada, la obtenida y la que quisieran recibir en un futuro, demuestran que la idea de reformar el complejo turístico implementando una temática de información más coherente, como la geodésica, no resulta tan descabellada, ya que los visitantes supieron expresar claramente su necesidad de conocer sobre la peculiaridad de estar en la mitad del

mundo y mostraron su interés por saber más sobre lo que representa el Monumento Ecuatorial, la historia que lo envuelve y el sentido de ser de la Ciudad Mitad del Mundo.

Finalmente, en el caso de las opciones relacionadas con información astronómica (15%) y cosmovisión indígena (13%), estos son aspectos que deben ser considerados como información complementaria dentro de los atractivos de la CMM, ya que es información relacionada a su historia, por lo que no debe ser ignorada.

### 3.2.2.3. Atención y Servicio al cliente en la CMM

En la actualidad, el servicio que ofertan los diferentes destinos turísticos tiene que estar a la altura de un visitante que ya cuenta con experiencia en viajes y que se encuentra informado con respecto a lo que va a visitar. Al preguntar a los turistas sobre los aspectos que cambiarían para mejorar sus expectativas de visita a la Ciudad Mitad del Mundo, el 45% de encuestados respondió que mejorarían las exhibiciones de los pabellones culturales y el Museo Etnográfico, debido a que no expresan ningún mensaje final y se encuentran en malas condiciones. Como se expone anteriormente, el estado de las exhibiciones en los museos de la CMM deja mucho que desear al no presentar mayor cambio desde que fueron implementados y ofrecer una información que no hace relevancia al concepto “mitad de mundo”, por lo que no extraña que este aspecto haya causado una impresión negativa en los turistas que los visitan. Si se considera las reacciones de los turistas frente a la información, como se lo representa en las tablas # 20 y 22, es más que obvio que el anhelado cambio de información en la CMM pasa de ser una idea a ser una necesidad, ya que cada vez son más los turistas insatisfechos que visitan la CMM y se decepcionan de los principales productos del complejo cuyos espacios internos están destinados a ofrecer información al turista.

**Tabla 13: Aspectos para mejorar la visita a la CMM**

¿QUÉ MEJORARÍA?	TOTAL %
Instalaciones	17 %
Servicios	18 %
Trabajadores	8 %
Exhibiciones	45 %
Otros	4 %
N / R	8 %

En la tabla #14 se observa además que en segundo y tercer lugar, se encuentran las instalaciones y servicios turísticos, con el 17% y 18% respectivamente. Los datos mencionados se considerados altos ya que, tanto el servicio como las instalaciones, son factores capaces de fidelizar al turista, por lo que un turista insatisfecho en este aspecto representa un ente perjudicial para este destino turístico. Dentro de las estrategias de la EPTCMM, debe existir una enfocada a resolver las falencias en este aspecto con la finalidad de innovar sus productos y mejorar la calidad de los servicios para conseguir que los visitantes cumplan sus expectativas de visita cuando acuden a la CMM. Sin embargo, al realizar la pregunta sobre la atención y servicio al cliente recibido durante la visita a la CMM, paradójicamente la mayoría de visitantes (46%) expresa que les pareció bueno, mientras que el 41% menciona que su servicio fue excelente, lo cual quiere decir que la falta de información se compensa con la amabilidad de los servidores que tienen contacto directo con los visitantes. Este detalle se lo representa en la tabla a continuación:

**Tabla 14: Atención y servicio al cliente recibido en la CMM**

SERVICIO	TOTAL %
Excelente	41 %
Bueno	46 %
Regular	4 %
Malo	1 %
N / R	8 %

Este aspecto se puede contrastar con lo expuesto en la ilustración #4 donde se especifica que la mayoría de visitantes piensan que no obtienen lo suficiente en relación al precio que cancelaron, ya que si el servicio fuera tan bueno o excelente como se expresa en la tabla #15, los visitantes no considerarían que las tarifas de ingreso son altas con respecto a lo consumido. Al coincidir la mayoría de visitantes en el hecho de que pagan más de lo que reciben, se establece que los servicios ofertados no son los adecuados o quizás no se muestran innovadores y eficientes, por lo que se genera la disconformidad del visitante. Este es otro de los aspectos que las autoridades de la EPTCMM deben mejorar si desean mantener el flujo turístico hacia la CMM.

### 3.2.3. Lealtad del visitante de la CMM

A pesar de que las definiciones de marketing se refieren más al concepto de satisfacción, ésta no es considerada como el único objetivo para las empresas como la EPTCMM, sobre todo en entornos competitivos como el turístico. Es también la creación de lealtad en el consumidor lo que se convierte en una meta estratégica que contribuye al crecimiento de las empresas de este tipo de servicios (Flores, 2007: 32). La *lealtad* es una fase extra en el estado emocional que proporciona la *satisfacción*, lo cual implica que un cliente satisfecho repite la compra o el consumo; y, además recomienda la empresa a terceros (Barroso y Martín, 1999). Los resultados que los destinos adquieren gracias a la lealtad de los visitantes, significan un mayor gasto económico a la empresa proveedora del servicio a corto plazo; y, a largo plazo, estos atraen nuevos visitantes gracias a los comentarios boca-oreja (Reichheld y Teal, 1996:49). Por otra parte, la lealtad ofrece mayores posibilidades de recuperación del visitante en el caso de errores o deficiencias en el servicio, ya que los clientes fieles suelen atribuirlos errores cometidos por el proveedor, en este caso, el destino turístico a factores inestables o poco controlables (Weiner, 2000: 384).

Para determinar el nivel de confianza y fidelidad del visitante hacia la CMM, se debe establecer qué tanto satisfacen sus expectativas los turistas durante su visita a este complejo turístico. La tabla a continuación representa los resultados obtenidos en el estudio de mercado relacionado con el cumplimiento de expectativas de visita durante el recorrido por los diversos productos turísticos y servicios que ofrece la CMM, a lo cual el 44% responde que sus expectativas se consumaron en un nivel alto y el mismo porcentaje, en un nivel medio.

**Tabla 15: Nivel de cumplimiento de expectativas de visita en la CMM**

El nivel de expectativas fue:	TOTAL %
Alto	44 %
Medio	44 %
Bajo	1 %
N / R	11 %

Lo detallado en las tablas #15 y 16 demuestra que, a pesar de la condición frágil en la que se encuentra el producto turístico CMM, los turistas todavía la consideran como uno de los

lugares favoritos para realizar sus actividades de ocio, principalmente durante los fines de semana, y que continúan disfrutando de la diversidad de sus productos y del entretenimiento que este destino turístico genera.

Finalmente, para cerrar el estudio de mercado se realiza la pregunta de si regresarían nuevamente de visita a la CMM, para lo que los visitantes contestaron en una cuantiosa mayoría (83%) que sí lo harían, como se observa a continuación:

**Tabla 16: Lealtad del visitante a la CMM**

¿REGRESARÍA A LA CMM?	TOTAL %
Si	83 %
No	5 %
Tal vez	11 %
N / R	1 %

En definitiva, se puede establecer que la Ciudad Mitad del Mundo es un atractivo que se vende por sí mismo, ya que a pesar de no estar en las mejores condiciones, los turistas tanto nacionales como extranjeros, no se permiten evitar la visita al lugar que es considerado como uno de la más característicos del país, al ser el primero en utilizar el concepto “mitad del mundo” como factor motivante para el turista, aspecto que genera y seguirá generando un flujo turístico considerado hacia este destino turístico. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, en la actualidad los destinos turísticos buscan fidelizar a sus clientes ofreciendo un servicio excepcional con productos innovadores y de vanguardia, lo cual no ocurre en la CMM, ya que el turista llega a este destino motivado por la curiosidad y novedad, pero no regresa ni recomienda el destino a terceras personas porque no considera que sus necesidades con respecto a la información fueron satisfechas. Es claro que si se lograra combinar la oferta de mejores productos y servicios en conjunto con la información propicia para este destino, se podría constituir a la CMM como uno de los mejores destinos turísticos del Ecuador continental.

## 4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

### 4.1. Brechas de Satisfacción priorizadas

El modelo de brechas (gaps) fue originalmente desarrollado por Zeithaml, Parasuman y Berry hacia finales de los ochenta (Flores, 2007:42). Se trata de un modelo que permite diferenciar los aspectos importantes de un servicio como las necesidades de los clientes o la experiencia misma del servicio, y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes, en este caso visitantes de la CMM (Jarrin, 2007:128).

A continuación se mencionan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- ✓ Brecha 1: No saber lo que el cliente espera. Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (gerente) tiene de éstas.
- ✓ Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos. Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de servicios de la empresa. Se estudia esta brecha porque en varias ocasiones las normas no son claras para el personal, por lo que se genera cierta divergencia con los objetivos del servicio.
- ✓ Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados. Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. Esto generalmente se debe a mala selección, malos sistemas de supervisión y paradojas en el discurso de los directivos, que exigen sacrificios a los empleados sin ofrecerles lealtad, respeto o reconocimiento.
- ✓ Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas. Ocurre cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- ✓ Brecha 5: Conocida como brecha del cliente. En este caso se representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales síntomas lo

indiquen. No obstante, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que esta permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

A continuación se detallan las brechas encontradas en el desempeño de las funciones de la EPTCMM:

#### 4.1.1. Administrativo

La EPTCMM, es una empresa cuyo objetivo principal es administrar de manera eficiente los recursos de la CMM. En la actualidad, la mala administración del complejo turístico se demuestra a través de la poca calidad que ofrecen sus productos y servicios turísticos, dando como resultado la obvia insatisfacción del visitante que llega a la CMM.

**Tabla 17: Cuadro de brechas Administrativas en la CMM**

BRECHA	CAUSAS	EFFECTOS	RESULTADOS
No. 1 <b>No saber lo que el visitante espera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente General con escaso conocimiento sobre el sector turístico.</li> <li>- El gerente se enfoca en resolver problemas empresariales internos, no en la satisfacción de empleados y visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se concentran los esfuerzos en la satisfacción del visitante por lo que el turista termina el recorrido sin cumplir sus expectativas de visita.</li> <li>- Empleados poco motivados e insatisfechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disconformidad con respecto a los servicios y productos ofertados en la CMM</li> <li>- No recomienda el producto o servicio</li> <li>- No se genera el proceso de lealtad</li> </ul>
No. 2 <b>No seleccionar el diseño ni los estándares de servicios correctos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco o nulo contacto entre el Gerente y los visitantes de la CMM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El gerente de la EPTCMM debe ser el más interesado en saber cuáles son las expectativas del visitante para conseguir solucionar las falencias actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe conexión entre el visitante y el gerente de la EPTCMM</li> </ul>
No. 3 <b>No entregar el servicio con los estándares diseñados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de la EPTCMM a la línea política del Gobierno Autónomo de la Provincia de Pichincha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El manejo de la EPTCMM obedece a las necesidades políticas de sus autoridades</li> <li>- El malestar de los empleados se refleja en las actitudes para con los visitantes.</li> <li>- Visitante insatisfecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas y estrategias adoptadas x la EPTCMM no satisfacen las necesidades de los empleados, mucho menos de los visitantes.</li> <li>- Inestabilidad de la EPTCMM</li> </ul>

<p>No. 4</p> <p><b>No igualar el desempeño a las promesas.</b></p>	<p>- Falta de Programas de capacitación para el personal de la EPTCMM.</p>	<p>- Ineficiencia e ineficacia del personal de la EPTCMM en el cumplimiento de funciones.</p>	<p>-Productos y servicios de mala calidad</p>
<p>No. 5</p> <p><b>Brecha del Cliente (visitante)</b></p>	<p>- Falta de canales de comunicación externa e interna en la EPTCMM</p>	<p>- Desmotivación de los empleados reflejada en sus actitudes para con los turistas. - Visitante insatisfecho</p>	<p>- El visitante no repite su visita y tampoco la recomienda a turistas potenciales.</p>

Las brechas mencionadas en la tabla # 17 son las que la administración de la EPTCMM debe corregir para consolidar la misión y visión empresarial. Es necesario administrar los recursos de manera inteligente y sostenible, contando con un talento humano entrenado para brindar servicios de calidad y satisfacer las necesidades del visitante, para conseguir el posicionamiento de la EPTCMM como empresa promotora de productos y servicios de alta calidad. Al ser la CMM un lugar muy concurrido, contando con alrededor de 500.000 visitantes al año (EPTCMM, 2012), el perfil profesional de los empleados debería cumplir con los estándares que demanda el actual turista cultural para no solo para cumplir con sus necesidades, sino también con las de los empleados de la EPTCMM, dejando a un lado los favoritismos políticos.

#### 4.1.2. Producto

Uno de los problemas más representativos que presenta la EPTCMM, son las brechas que se crean a causa del estado actual de los productos ofertados por la CMM, mismas que son factores causantes de insatisfacción en los visitantes. Como se ha mencionado en varias ocasiones, el estado de los principales productos de la CMM es precario ya que no ha presentado mayor variación desde la fecha de su implementación y cuentan con una información que no hace relevancia a la particularidad de estar en la mitad del mundo.

**Tabla 18: Cuadro de brechas de Producto en la CMM**

BRECHA	CAUSAS	EFFECTOS	RESULTADOS
No. 1 <b>No saber lo que el visitante espera</b>	- Falta de estudios de mercado para saber las necesidades del actual turista de la CMM	- El gerente de la EPTCMM y el personal a su cargo, no conocen las nuevas tendencias de la demanda versátil.	- Despreocupación por crear nuevos productos u optimizar los servicios ofrecidos en la CMM
No. 2y 3 <b>No seleccionar el diseño ni los estándares de servicios correctos. No entregar el servicio con los estándares diseñados.</b>	- Mal estado de los diversos productos ofertados en la CMM	- Existen productos variados pero ninguno hace referencia al concepto mitad del mundo, por lo que los visitantes han perdido el interés por visitarlos.	- No se justifican los diferentes pagos que el turista realiza durante su visita.
No. 4 <b>No igualar el desempeño a las promesas.</b>	- Esta brecha se genera por el mal estado del producto vaca o Museo Etnográfico	-Los visitantes se molestan al encontrar una información etnográfica en lugar de una que haga relevancia a la historia del Monumento Ecuatorial	- El costo es más alto que el beneficio, por lo que su disconformidad es cada vez más obvia.
No. 5 <b>Brecha del Cliente (visitante)</b>	- La obsoleta presencia de los pabellones culturales o productos perro, mismos que son difíciles de impulsar	- Se provoca el estancamiento de estos productos debido a que los departamentos de marketing y cultura de la EPTCMM no han sabido explotar el potencial de estos espacios al máximo	- Constantes quejas con respecto al mal estado de sus exhibiciones e incoherencia de sus información -El visitante no cumple las expectativas de información propuestas para la visita.

Para ensanchar el conocimiento sobre las brechas existentes entre los productos ofertados en la CMM y las expectativas de sus visitantes como lo muestra la tabla # 18, se hace referencia a la ilustración #8 (Matriz BCG), donde se expone el estado actual de los principales productos promocionados por la EPTCMM, de los cuales se toma en cuenta los productos perro y vaca, al ser estos los causantes de la insatisfacción del cliente con respecto a la información que había esperado recibir durante su visita a la CMM.

Se debe mencionar que en la CMM existen varios productos cuyo potencial turístico no es explotado, tal es el caso de la gallera, la plaza de toros o la avenida de los geodésicos, mismos que cuentan con espacio suficiente como para el desarrollo continuo de actividades

culturales. El Plan Estratégico de la empresa, debería también establecer estrategias capaces de impulsar tanto los productos principales como los complementarios, si se quiere alcanzar un beneficio para la EPTCMM y la anhelada satisfacción del visitante de la CMM.

#### 4.1.3. Servicios

En la actualidad, el nivel de servicios que la EPTCMM oferta es un tema que ocasiona continuos descontentos a los turistas que realizan su visita a la CMM, ya que éstos no cumplen con las exigencias planteadas por el turista actual, quien ya cuenta con experiencia en viajes y valora con mayor minuciosidad la calidad de los servicios que se reciben a cambio de su dinero. Se puede identificar las brechas del servicio desde el instante en el que el visitante se acerca a adquirir sus tickets en la ventanillas de ingreso a la CMM y se topa con la atención de personal no bilingüe que, a pesar de intentarlo, no pueden responder a sus inquietudes, lo cual ha dado como resultado la ruptura de la conexión entre el prestador del servicio y el cliente.

**Tabla 19: Cuadro de brechas en los Servicios de la CMM**

BRECHA	CAUSAS	EFFECTOS	RESULTADOS
No. 2 y 3  <b>No seleccionar el diseño ni los estándares de servicios correctos. No entregar el servicio con los estándares diseñados.</b>	- EL nivel profesional de los empleados no cumple con los estándares necesarios para brindar un servicio de calidad	- Deficiencia en los servicios prestados en la EPTCMM - Mediocridad en el cumplimiento de funciones de los empleados	- El visitante no considera que la CMM sea un atractivo de calidad por lo que reduce cada vez más su visita hacia este complejo
No. 4  <b>No igualar el desempeño a las promesas.</b>	- Factor costo - beneficio	-Para el 36% de encuestados el valor invertido fue alto, mientras que para el 46% fue medio, lo que muestra que no se cumplen las expectativas del visitante.	-Desprestigio en la imagen de la EPTCMM. - El costo es más alto que el beneficio, por lo que la disconformidad del visitante es cada vez más obvia.

El nivel profesional de los empleados de la EPTCMM, no cumple con los estándares necesarios para brindar un servicio de alta calidad, lo cual da como resultado lo

mencionado en las brechas # 2 y 3, expuesto en la tabla # 19. Un complejo turístico con el potencial de la CMM, debe contar con personal de excelencia entrenado para la atención y servicio al cliente, dentro de los principales se consideran:

- Mayor número de guías de turismo que manejen diversos idiomas.
- Personal administrativo bilingüe (como mínimo)
- Personal de recaudación bilingüe (como mínimo)
- Información y cédulas explicativas en diversos idiomas y en lugares estratégico de la CMM

Haciendo referencia una vez más al servicio de guía y manejo de idiomas del personal de la EPTCMM, se puede establecer la brecha #5 si se analiza el hecho de que un complejo turístico, que acoge alrededor de 500.000 visitantes al año, cuente únicamente con dos guías de planta, para quienes se vuelve una tarea imposible abastecer la necesidad de los visitantes nacionales y extranjeros que buscan ser atendidos de manera personalizada, en su idioma nativo (o inglés en su defecto) ya que cancelan tarifas en las cuales se incluye este servicio. Además, el servicio de guía es únicamente ofrecido una vez que el turista cancela una segunda tarifa, es decir, al momento de realizar su visita por el Museo Etnográfico dentro del monumento; lo cual genera constantes molestias a los visitantes que no desean visitar el museo, pero que requieren información sobre los pabellones culturales o la CMM y no existen guías suficientes para cubrir esta necesidad. Cabe recalcar que, es disposición de las autoridades de la EPTCMM, que se ofrezca el servicio de guía solamente en el interior del monumento para poder justificar el cobro de una entrada adicional al valor de ingreso a la CMM.

Las brechas anteriormente expuestas son las principales causantes del deterioro de la imagen, tanto del complejo turístico como producto, así como de la EPTCMM como agente administrador de los recursos de la CMM; ya que no se han sabido tomar acciones correctoras inmediatas que permitan resolver las falencias que se presentan en el estado de sus productos, mucho menos en la calidad de sus servicios. En la actualidad, es claro que el sector del turismo cuenta con un amplio desarrollo, por lo que como resultado, se observan numerosos atractivos que ofertan gran variedad de productos y servicios turísticos novedosos y de alta calidad, generando un mayor índice de competitividad entre las empresas turísticas ya que el turista tiene cada vez más actividades para realizar durante

su tiempo de ocio. Es por este motivo que para la EPTCMM, se vuelve imperativa la aplicación de estudios de mercado, además de normas de estándares de servicio que propendan a satisfacer las necesidades de la demanda turística cambiante y cada vez más exigente, que realiza su visita a la CMM.

## **4.2. Desarrollo de propuesta de mejora para satisfacción al cliente en la Ciudad Mitad del Mundo**

Para las empresas que tienen como objetivo principal el mantener contentos a los clientes, en el caso de las empresas turísticas a los visitantes, es importante evaluar constantemente los procesos o procedimientos de servicio al cliente que pueda llevar a la insatisfacción del mismo para poder modificarlos o corregirlos (Oliveira, 2010:14).

Generalmente antes de que las empresas modifiquen su proceso de servicio al cliente, evalúan muchas propuestas para abordar el problema (De la Orden, 2009:49). Realizar una propuesta para cambiar el proceso o procedimiento de servicio al cliente requiere de una evaluación del proceso actual y su comparación con un proceso que haya tenido éxito en cuanto a la satisfacción de los clientes (Jarrín, 2007:108). Hoy por hoy, las empresas turísticas que busquen ser reconocidas como exitosas, deben desarrollar estrategias que permitan ofrecer servicios de alta calidad que consigan no solo satisfacer las necesidades del visitante, sino sobrepasar sus expectativas ocasionando el proceso de lealtad del cliente hacia un determinado destino, producto o servicio turístico (Oliveira, 2010).

El planteamiento de la presente propuesta de mejora para la satisfacción al cliente en al CMM, surge de la necesidad de optimizarla calidad de los productos y servicios que actualmente oferta este complejo turístico, para lograr la satisfacción máxima de los turistas e iniciar el proceso de lealtad de los visitantes hacia la Ciudad Mitad del Mundo.

### **4.2.1. Estrategias administrativas**

Es claro que dentro de una empresa, las estrategias administrativas son un patrón o modelo de decisiones que determinan y revelan los objetivos, propósitos o metas de la misma. Asimismo, la empresa debe organizar sus actividades conforme al crecimiento que

experimenta y a las necesidades que aparecen en el proceso de mercadeo, financiero, de administración de sus sistemas de información y operativo, para lograr el cumplimiento de sus objetivos y estrategias corporativas y de mercadeo (Jarrín, 2007:115-119).

En la actualidad, el Organigrama de Ciudad Mitad del Mundo (anexo #1) no responde a las necesidades de una mejor administración de sus mercados, recursos e información, motivo por el cual, se vuelve necesario un cambio para optimizar la utilización de los aspectos mencionados.

Dentro de las estrategias que pueden ser implementadas para mejorar el nivel administrativo, se exponen las siguientes:

- ✓ Reestructuración del organigrama estructural, funcional y personal de la EPTCMM para optimizar la calidad de su talento humano.
- ✓ Implementación de un manual de funciones de todo el personal de la organización para que cada uno de los empleados sepa de manera clara las acciones y actividades que les corresponde realizar. Se debe figurar procesos de servicios por escrito, mismos que deben ser revisados y optimizados, mediante herramientas técnicas operativas.
- ✓ Elaborar políticas de reclutamiento, selección, mantenimiento y capacitación, para conseguir un trabajo eficiente, además del perfeccionamiento de destrezas y habilidades del talento humano de la EPTCMM.
- ✓ Difundir la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la EPTCMM, con el objeto de que todo el personal trabaje en equipo para alcanzar los aspectos mencionados.
- ✓ Buscar independencia de los actores políticos que intervienen en el desarrollo normal de las actividades en la EPTCMM, a través de una conciliación entre el nivel ejecutivo y directivo de la empresa.

#### **4.2.2. Estrategias de producto**

La estrategia de desarrollo de producto, busca crear nuevos productos para los mercados existentes de la CMM, mediante la expansión de la línea de productos, y principalmente generando atracciones que propendan al fortalecimiento del complejo turístico. Es imperativo que el departamento de marketing de la EPTCMM intente incrementar el flujo

de visitas al centro turístico, mejorando los productos actuales o desarrollando nuevos pero relacionados.

Como estrategias de producto se detallan las siguientes:

- ✓ Renovación de la muestra museística del Monumento Ecuatorial y Pabellones Culturales.
  - En el caso del Museo Etnográfico, la opción es iniciar los estudios relativos al cambio de la actual exposición, ya que la muestra etnográfica es la misma que se instaló hace más de 30 años, hecho que ha disminuido el interés en su visita, principalmente en los visitantes de origen nacional. Al ser el monumento, el eje del complejo turístico, en su interior debería ser exhibida la temática propia de la Mitad del Mundo, es decir: la cultura, tradiciones y culto heliolátrico sobre este punto geográfico por nuestros ancestros; complementado con la historia de la medición y forma de la Tierra, además de los aportes de la obra de los geodésicos franceses.
  - Para los espacios internos de los pabellones culturales se propone la implementación de un renovado museo etnográfico, en el cual se puede mejorar la calidad de las exhibiciones con la aplicación de nuevas tecnologías y el método de enseñanza lúdico y no tradicional.
- ✓ Implantación de productos nuevos pero relacionados, en espacios prodigados como la gallera o plaza de toros, como por ejemplo:
  - “Teatro desde la Mitad del Mundo” donde se represente la cosmovisión indígena de los grupos ancestrales asentados en la zona equinoccial, además de obras que expongan las transformaciones que la influencia inca y española representan en nuestra historia.
  - “Arte desde la Mitad del Mundo”, haciendo uso de espacios estratégicos en la EPTCMM para la promoción de nuevos artistas que quieran darse a conocer con sus exposiciones desde la CMM.
- ✓ Estrategias de promoción que permita vender un mensaje individual de los productos, dependiendo del mercado que se quiere alcanzar.

- Para captar la atención del mercado infantil, se puede idear un logo con figuras y colores más llamativos para un niño, además de un jingle divertido promocionado por radio y televisión que motive a los niños y sus padres a visitar la CMM.
- Publicidad diferenciada de la diversidad de atractivos que ofrece la CMM. Mensajes de radio y televisión que promocionen de manera independiente los productos que se ofertan durante toda la semana, sin concentrarse únicamente en las programaciones artísticas de fin de semana.
- Impulsar la realización de eventos culturales en el Museo, Pabellones culturales y otras áreas de la CMM, para crear una conexión con el mercado cultural.
- Utilización de negociaciones personalizadas o, de ser requerido telefónicas, para instituciones educativas y empresariales, con el objeto de motivar su visita o elaborar eventos en la CMM.
- Mailing para bases de datos.

#### **4.2.3. Estrategias de servicio**

Las estrategias de servicio, son herramientas que se deben aplicar para optimizar la calidad de los productos que oferta un determinado destino turístico con la finalidad de conseguir la lealtad del visitante. En este aspecto se propone:

- ✓ Implementación de señalización pertinente en los espacios que requieren de la misma.
  - En la avenida de los geodésicos se encuentran 14 bustos que representan a los miembros principales de la Primera Misión Geodésica Francesa. En este espacio se vuelve necesaria la implementación de cédulas explicativas que contengan una breve explicación sobre los personajes que se están observando y su relación con la mitad del mundo.
  - Cédulas explicativas actualizadas en el sector de la chakana (estrellas de 8 puntas), lugar donde se realizan los rituales de solsticios y equinoccios, y que se constituye como espacio altamente atrayente para los visitantes.

- Leyenda explicativa en el exterior del Monumento Ecuatorial que exponga una breve reseña de su historia.
  - Leyendas explicativas en los exteriores de los Pabellones Culturales, con un breve resumen de sobre la información que resguardan.
  - Información y señalización actualizada en el interior del Monumento y Pabellones culturales.
- ✓ Creación de buzones de comentarios en diferentes puntos de la Ciudad Mitad del Mundo: ingreso a oficinas de administración, Museo Etnográfico, Planetario, Pabellones Culturales, Fundación Quito Colonial, estancia posterior del escenario de la Plaza Central, estación del tren turístico y al ingreso / salida del centro turístico.
  - ✓ Análisis de los responsables de cada área sobre comentarios dados por los visitantes y contraste con los servicios prestados.
  - ✓ Selección de comentarios importantes y discusión entre jefes de las diferentes unidades administrativas al final de cada mes.
  - ✓ Solución de problemas relevantes. Se estima la implementación en 45 días
  - ✓ Publicación del decálogo de Servicio al Cliente de la EPTCMM
  - ✓ Implementación de un Centro de información turística con apoyo del Ministerio de Turismo y Quito Turismo.
    - Convenios con entidades públicas como el Ministerio de Turismo, Quito Turismo, GADPP, etc., para conseguir material informativo como: brochures, mapas, trípticos informativos, guías turísticas, cd's con información turística promocional, etc.
    - Convenios con entidades privadas como CAPTUR, para información y capacitación del personal encargado de la atención y servicio al cliente del centro de información.

**Tabla 20: Cuadro de actividades Estratégicas**

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	RESULTADOS
1. Restructuración del Organigrama estructural, funcional, y personal de la EPTCMM	-Directorio EPTCMM -Nivel Ejecutivo EPTCMM -Departamento de Talento Humano	-Concurso Interno EPTCMM - Concurso externo de profesionales	-Talento Humano EPTCMM -Capacitación de funcionarios	-Optimización y sostenibilidad de los recursos de la EPTCMM
2. Manual de funciones del personal de la EPTCMM	-Nivel Ejecutivo -Departamento de Talento Humano	-Funcionarios EPTCMM	-Impresiones del manual para su socialización -Herramientas técnico-operativas	-Conocimiento total sobre las acciones y actividades que le corresponden a cada uno de los funcionarios de la EPTCMM
3. Políticas de reclutamiento, selección, mantenimiento y capacitación de funcionarios	- Nivel Ejecutivo -Departamento de Talento Humano	-Funcionarios EPTCMM	-Capacitación de funcionarios	- Perfeccionamiento de destrezas y habilidades de los funcionarios de la EPTCMM.
4. Difusión de Misión, visión, objetivos y estrategias de la EPTCMM	-Nivel Ejecutivo -Departamento de Talento Humano -Departamento de Tecnologías de la Información -Departamento de Marketing	-Funcionarios EPTCMM	-Placas informativas en lugares estratégicos del área administrativa -Impresiones de esta información para los funcionarios -Distribución de CD's informativos a los Jefes de área para socializar con subalternos.	-Trabajo en equipo para conseguir cumplir los objetivos de desarrollo y funcionamiento de la EPTCMM
5. Renovación de la muestra museística del Museo Etnográfico y Pabellones culturales	- Departamento de Cultura EPTCMM - Directorio EPTCMM - Gerencia EPTCMM	- Embajadas Francia y España -Ministerio de Turismo -Ministerio de Cultura -Sistema Integrado de Museos y Centros Culturales (Simycc) -Secretaría de Patrimonio	- Piezas museísticas - Cédulas informativas -Técnicos en museografía y museología - Donaciones de bienes culturales -Nuevas tecnologías	- Aumento del flujo turístico hacia la CMM. -Satisfacción del visitante con respecto a la información en la CMM
6. Arte, cultura y teatro desde la Mitad del Mundo	-Departamento de Marketing -Departamento de Cultura -Instituciones educativas varias	- Artistas y actores que busquen un impulso a su carrera profesional -Convenios con Facultades Universitarias de Arte y cultura	-Creatividad, originalidad e imaginación - Guión atrayente -Espacios de exposición	-Productos originales y novedosos, atrayentes para los turistas potenciales
7. Promoción individual de los productos ofrecidos en la CMM	- Departamento Marketing y Cultura EPTCMM -Gerencia EPTCMM	-Departamento de Marketing -	- Diseñadores gráficos - Colaboración de programas de radio y televisión -Contratos con medios de comunicación	- Mejor difusión de la diversidad de productos de la CMM, enfocados a atraer a los segmentos turísticos diferenciados.

8. Implementación de un Centro de Información Turística	-Directorio y Gerencia EPTCMM -Departamento de Cultura, Guía de Planta	-Ministerio de Turismo -Quito Turismo -GADPP	-Materiales de promoción y difusión turística - Computadores con programas actualizados - Capacitador en servicios turísticos -Espacio físico para el Centro de Información	-Mejora en la calidad de servicio y atención al turista
9. Señalización en espacios pertinentes	- Departamento de Marketing - Departamento de Cultura	-Instituciones educativas en áreas de Marketing, diseño gráfico y cultura -Área de Mantenimiento -Técnicos de marketing, diseño gráfico y cultura	-Adquisición de materiales de Mantenimiento -Convenios con Instituciones Educativas -Contratación de empresas de publicidad	- Optimización del servicio de información -Satisfacción del visitante con respecto a la información que espera recibir
10. Implementación de Buzones de Comentarios	-Departamento de Marketing -Departamento de Cultura	-Funcionarios EPTCMM -Público en general	-Materiales de mantenimiento -Material de difusión de marketing -Rótulos, señalización	-Solución de quejas de visitantes -Satisfacer necesidades para visitas futuras
11. Publicación del decálogo de Servicio al Cliente	- Gerente EPTCMM - Departamento de Talento Humano	-Funcionarios EPTCMM	- Útiles de Oficina - Computadores con programas actualizados - Impresoras	- Mejoramiento de destrezas y habilidades de los servidores -Satisfacción del visitante
12. Selección y Análisis de Comentarios	- Gerente EPTCMM - Jefes de áreas de la EPTCMM	-Funcionarios EPTCMM	-Computadores con programas actualizados -Útiles de oficina	-Procesamiento de quejas para buscar la solución acertada y conseguir la satisfacción del cliente

La adopción de las estrategias mencionadas, se basa en las encuestas realizadas a visitantes extranjeros y nacionales de la CMM y apuntan a crear un nuevo concepto del producto turístico Ciudad Mitad del Mundo, el cual debe estar encaminado a rescatar la cosmovisión y los valores de los pueblos indígenas ancestrales equinocciales, quienes ya sabían de la existencia del centro del mundo; sin dejar a un lado, los aportes e importancia de las Misiones Geodésicas Francesas; combinados con servicios de calidad. La temática de cosmovisión indígena en conjunto con la geodésica, permitirán al turista cumplir con sus necesidades informativas con respecto al significado de estar en “mitad del mundo”.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- ✓ El desarrollo de la presente investigación ha permitido establecer que la CMM sí posee potencial como atractivo turístico y cultural al contar con gran diversidad de productos altamente atractivos para los visitantes, siendo el principal el Monumento Ecuatorial; pero que no son explotados de manera sostenible debido a que las estrategias se alinean más a las programaciones artísticas descuidando el resto de productos ofertados por la CMM.
- ✓ Al indagar sobre la situación actual de la CMM, es claro que en un escenario altamente competitivo y globalizado como el actual y con un turista cada vez mejor informado, experimentado y exigente, la CMM no cumple con estándares de calidad capaces de satisfacer las necesidades de la demanda actual, lo cual se demuestra en el mal estado de sus productos y la poca calidad de sus servicios, que cada vez más, son motivos de queja y disconformidad para los visitantes (Anexo #6).
- ✓ La CMM es un atractivo turístico que se vende por sí mismo, gracias a la presencia del monumento ecuatorial, pero cada vez cumple menos con las expectativas de los visitantes debido al poco o casi nulo cambio que se ha implementado dentro de servicios como el museo etnográfico y pabellones culturales; y de otros servicios más personalizados, como el caso de empleados que no han sido entrenados en atención y servicio al cliente.
- ✓ El presente trabajo permite esclarecer el estado actual de los productos ofertados por la CMM, e identificar si éstos son los requeridos por la demanda actual para cumplir con las expectativas de información del turista motivado por el factor histórico-cultural del lugar visitado; cometiéndose la hipótesis propuesta en el desarrollo de la investigación ya que, gracias a los resultados del estudio de mercado, se determina que los productos mencionados no son los propicios para satisfacer las necesidades de información del actual turista cultural.

- ✓ La demanda de la cultura como elemento del producto turístico ofertado por los destinos ha venido consolidándose cada vez más, principalmente a causa de la expansión del tiempo de ocio y del actual turismo de masas que ostenta una creciente sensibilidad por los aspectos culturales, lo cual se evidencia en las encuestas realizadas, en las preguntas relacionadas al tipo de información que recibieron y al que esperaban recibir.
- ✓ El estudio de mercado elaborado para la presente investigación, establece como tendencias actuales, aquellas relacionadas con la necesidad del turista de conocer el aspecto cultural de este lugar, a través de información coherente, concreta y lúdica que permita cumplir con sus expectativas de visita, ya no es suficiente la presencia del monumento, sino que se ha vuelto necesaria la implementación de nuevos productos culturales con información renovada que provoquen al turista repetir su visita y recomendarla a visitantes potenciales.
- ✓ Los destinos con riqueza histórica y cultural, como la CMM, deben buscar desarrollar con éxito estrategias capaces de conseguir una admisible posición competitiva respecto a segmentos de mercado cuya motivación vacacional está centrada en la variable cultural.
- ✓ Es necesaria la aplicación de estrategias enfocadas al mejoramiento de los diferentes productos del complejo turístico por individual y de la imagen de la CMM, como producto en general. Las estrategias establecidas en el presente estudio, son poco complejas para aplicarse, no cuentan con un alto costo de implementación ya que pueden ser incluidas dentro del presupuesto del Plan Operativo Anual y del Plan Estratégico de la EPTCMM, para periodos futuros.
- ✓ La aplicación de estrategias de productos y calidad de servicios, darán como resultado el resurgimiento de la CMM en el mercado competitivo y, de ser aplicadas exitosamente, podrían generar grandes ingresos, no solo para la EPTCMM, sino también para la población de San Antonio de Pichincha, e incluso la Provincia de Pichincha.
- ✓ La creación del nuevo producto Ciudad Mitad del Mundo, con temática geodésica y cosmovisión indígena equinoccial, dará como resultado la satisfacción, tanto de los empleados de la EPTCMM como de sus visitantes, quienes verán cumplidas sus expectativas de información en un renovado complejo turístico y cultural.

## **5.2. Recomendaciones**

- Resulta prioritario para la EPTCMM el desarrollo de estudios, principalmente de mercado, que permitan establecer las necesidades de los actuales turistas culturales, ya que hoy en día, el visitante exige más calidad por su dinero y no se conforma con lo tradicional sino que espera recibir productos y servicios de primera que sobrepasen sus expectativas para concluir su visita sintiéndose satisfecho y recomendarla a turistas potenciales.
- Es imperativa la aplicación de una consultoría de servicios que permita clasificar el personal apto para realizar actividades dentro de la EPTCMM con el objeto de desarrollar el producto CMM enfocado a la implementación de información geodésica y de cosmovisión de los pueblos indígenas asentados en zonas ecuatoriales, para la creación y promoción de productos originales, con tecnología de punta y con sistemas de instrucción no tradicionales.
- Mantener instalaciones y servicios de calidad. Es necesaria la limpieza diaria y continua de baterías sanitarias, áreas verdes, museos y pabellones culturales, responsabilizando a una persona para revisar continuamente los procesos internos de mantenimiento de la empresa para cumplir con estos requerimientos básicos del visitante.
- Revisar, controlar, evaluar y actualizar cada 6 meses el plan de gestión de mercadeo o plan de negocios ya que sus objetivos, estrategias y planes son un esfuerzo para lograr un incremento en participación de mercado y en utilidades, y deberán ser acatados por cada unidad que intervenga en los mismos. Se recomienda la implementación de objetivos, políticas y asignación de recursos a cada área de la empresa que sea consistente con los objetivos y estrategias corporativas.
- Los departamentos de Marketing y Cultura de la EPTCMM, deben encargarse de elaborar estudios anuales enfocados a definir las nuevas tendencias y necesidades que tienen los actuales turistas culturales para el cumplimiento de expectativas de la demanda cambiante.
- Contratar a profesionales especializados en áreas críticas de la organización, que permitan una ejecución efectiva de la presente propuesta.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, J.; Caldera, M. (2009). Analyzing the effect of satisfaction and previous visits on tourist intentions to return. *European Journal of Marketing*, pp. 670-685.
- Alhroot, H.A.H.; Alalak, B.A.M. (2010). An evaluation of the main critical success factors of tourist destinations marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, pp. 315-330.
- Alvear, L. (2008). Operación Turística: ¿Ingenua o Inteligente? *Impresores Sudamericanos*. Quito, pp. 84-92.
- Andréu, L., Bigné, J. E. y Ruíz, C. (2004). Conceptualización del comportamiento del consumidor en entornos virtuales: un análisis cualitativo. *Estudios sobre consumo*, pp. 9-20.
- Berry, L.L.; Parasunaman, A. (2009). Marketing Services. *The Free Press*, New York.
- Barroso, C. y Martín, e. (2004): “Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España”, *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Vol. 4, marzo, pp. 9-36.
- Barroso, C., Martín, E. y Martín, D. (2007): “The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination’s image and tourists future behavior”, *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 175-187.
- Bigné, J. E., y Andreu. L. (2004). Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo. Cuadernos de economía y dirección de empresa, nº 21 pp. 89-120.
- Bigné, J.E., y Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y Consumo*, pp. 77-87.
- Bigné, J.E., Andreu, L. y Gnoth, J. (2005): “The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction”, *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 33-844.

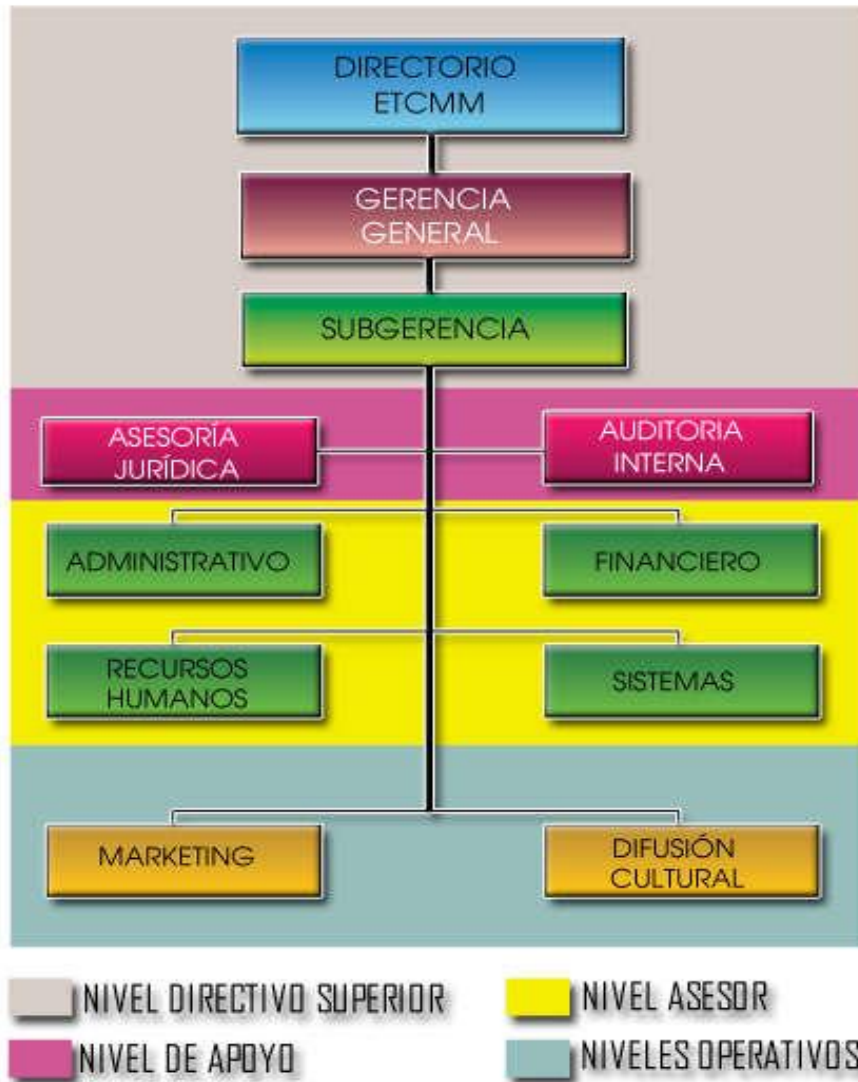
- Bigné, J.E., Mattila, A.S. y Andreu, L. (2008): “The impact of experimental consumption cognitions and emotions on behavioral intentions”, *Journal of Service Marketing*, Vol. 22, Nº 4, pp. 303-315.
- Bigné, J.E., Sánchez, I. y Andreu, L. (2009): “The role of variety seeking in short and long run revisit intentions in holiday destinations”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3, Nº 2, pp. 103-115.
- Carreto J., (2008). Planeación Estratégica, México.
- Campo, S.; Yagüe, M.J. (2009). Exploring nonlinear effects of determinants on tourist satisfaction. *International of Culture, Tourism and Hospitality Research*, pp. 127-138.
- De La Calle, M. (2002). Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos. Patrimonio cultural y sistema de acogida local. Dossier Turismo en ciudades históricas. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, pp. 116-123.
- Devesa, M. y Palacios, A. (2005). Predicciones en el nivel de Satisfacción percibida por los turistas a partir de variables motivacionales y de valoración de visita. *Información Comercial Española*, pp. 821, 241-255.
- Flores, D. (2007). Análisis de la Oferta y la Demanda Turística del Parque Natural Sierra Aracena. *Universidad Internacional de Andalucía*, pp. 5-34.
- Fresneda Fuentes, S. (2008). La gestión del patrimonio cultural. Estableciendo puentes en una economía global. Vol. 1, pp. 24.
- Gali, N., Majó, J. y Vidal, D. (2000). Patrimonio cultural y turismo: nuevos modelos de promoción vía Internet. *Cuadernos de Turismo*, nº 6, pp. 73-87.
- Iglesias, V., Vázquez, R. y Del Río, A. B. (2008). La influencia de la marca sobre el comportamiento del consumidor y el efecto moderados de su orientación hacia las marcas comerciales. *Revista española de investigación y marketing*, (4)2, 51-80.

- Jarrín, M. (2007). Propuesta de incremento del flujo de visitas hacia la Ciudad turística Mitad del Mundo. *Escuela de Posgrado en Ciencias Administrativas y Económica, Escuela Politécnica Nacional*, pp. 29-42.
- Kotler, P. (2006). Los 10 pecados capitales del Marketing. Planeta colombiana, Bogotá.
- Kotler, P.; Bowen, J.T.; Makens, J.C. (2005). Marketing for hospitality and tourism. *Pearson, Upper Saddle River*.
- Lambin, J.J. (2008). Marketing estratégico. *McGraw-Hill*, Lisboa.
- Luis María Huete, (2007). Servicios y Beneficios, *Ediciones Deusto*, Madrid.
- Moragues, D. (2006). El dialogo turismo y cultura. *Pensar Iberoamérica: Revista de Cultura*, nº 8.
- Oliveira, B. (2010). Determinantes de la Satisfacción del turista. *Fundación Educacional Inciana*, Sao Paolo.
- Oliver, R.L. (2001). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfactions decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Organización Mundial del Turismo – OMT(1998) Introducción al Turismo. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo – OMT(1999) Tourism and Culture.
- Organización Mundial del Turismo– OMT (2001) Cultural Heritage and Tourism Development.
- Philip Kotler, y otros, (2004). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, *Prentice Hall*, México.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81 (12), 46-54.
- Romero Moragas, C. (2009). Ciudad, cultura y turismo: calidad y autenticidad. Dossier Turismo en Ciudades Históricas. *Boletín Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. (PH boletín 36)*, pp. 100-109.

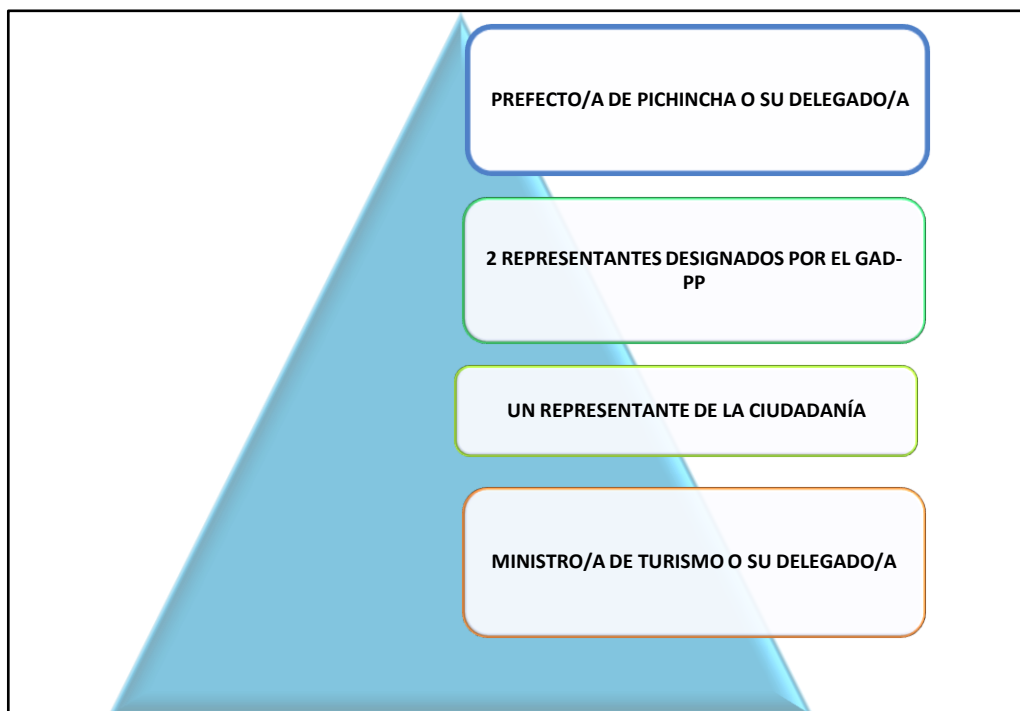
- Schulz, D.E. (1998). ¿Are we too loyal to our concept of loyalty? *Marketing News*, 32(13):11-13.
- Serra Cabado, J. y Pujol Marco, L. (2007). Los Espacios temáticos patrimoniales: Una metodología para el diseño de productos turísticos culturales. *Estudios Turísticos*, nº 150, pp. 57-81.
- Vavra, T.G. (2007). Marketing de relacionamiento – after marketing: cómo mantener la fidelidad del cliente a través del marketing de relacionamiento. *Atlas*, Sao Paolo
- Weiner, B. (2010). Attribution thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27, 382-38

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1: ORGANIGRAMA EPTCMM



## ANEXO 2: DIRECTORIO EPTCMM



## ANEXO 3: ENCUESTA

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Educación:** Primaria\_\_\_\_ Secundaria\_\_\_\_ Superior\_\_\_\_ Posgrado\_\_\_\_  
**Procedencia:** \_\_\_\_\_ **Ocupación** \_\_\_\_\_  
**Sexo:** F\_\_\_\_ M\_\_\_\_

### PREGUNTAS DE LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO

(Marque con una "X" la respuesta seleccionada)

- 1. ¿Cuántas veces ha visitado la Ciudad Mitad del Mundo?**  
 \_\_\_ Primera visita  
 \_\_\_ Segunda visita  
 \_\_\_ Tercera vista  
 \_\_\_ Varias ocasiones ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
- 2. ¿Cuáles son sus motivos de visita?**  
 \_\_\_ Turismo  
 \_\_\_ Paseo Familiar  
 \_\_\_ Educativo  
 \_\_\_ Entretenimiento  
 \_\_\_ Negocios  
 \_\_\_ Otros (especifique) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_ Curiosidad  
 \_\_\_ Programación  
 \_\_\_ Artística
- 3. ¿Conoce Usted la razón por la que se construyó el Monumento Ecuatorial?**  
 \_\_\_ Si  
 \_\_\_ No  
 Si la respuesta es afirmativa mencione la razón:  
 \_\_\_\_\_
- 4. ¿Al planear su visita, qué tipo de información esperaba recibir?**  
 \_\_\_ Grupos indígenas y Cultura del Ecuador  
**Mundo**  
 \_\_\_ Medición de la Tierra y mitad del mundo  
 \_\_\_ Mitos y experimentos  
    \_\_\_ Bajo  
 \_\_\_ Cultura en general  
 qué? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 5. ¿Qué cosas le gustaría encontrar durante su visita?**  
 \_\_\_ Mejor señalización  
 \_\_\_ Más información de la Mitad del Mundo  
 \_\_\_ Más actividades infantiles y familiares  
 \_\_\_ Más guías turísticos  
 \_\_\_ Información en más idiomas  
 \_\_\_ Mejor servicio  
 \_\_\_ Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 6. Califique del 1 al 5 lo que más le gustó y lo que menos le gustó:**  
 \_\_\_ Pabellones culturales    \_\_\_ Planetario  
 \_\_\_ Museo Etnográfico       \_\_\_ Área comercial  
 \_\_\_ Áreas infantiles  
 \_\_\_ Programación  
 Artística
- 7. ¿Cómo le pareció la atención y servicio al cliente el momento de su visita?**  
 \_\_\_ Excelente    \_\_\_ Buena  
                   \_\_\_ Regular    \_\_\_ Mala
- 8. Las expectativas de visita a la Mitad del Mundo se cumplieron en un nivel:**  
 \_\_\_ Alto                    \_\_\_ Medio  
 ¿Por \_\_\_\_\_
- 9. Al visitar la Ciudad Mitad del Mundo, ¿qué tipo de información le gustaría recibir?**  
 \_\_\_ Grupos indígenas y Cultura del Ecuador  
 \_\_\_ Medición de la Tierra, mitad del mundo y su historia  
 \_\_\_ Astronómica (fenómenos solares de la mitad del mundo: solsticios y equinoccios)  
 \_\_\_ Cosmovisión indígena y cultura solar de la mitad del mundo  
 \_\_\_ Mitos y experimentos en la mitad del mundo  
 \_\_\_ Otros (especifique): \_\_\_\_\_
- 10. ¿Qué mejoraría? Instalaciones**  
 \_\_\_ Instalaciones                    \_\_\_ Trabajadores                    \_\_\_ Otros (especificar)  
 \_\_\_ Servicios                         \_\_\_ Exhibiciones

**11. Con respecto a lo visitado, el valor invertido le pareció:**

Alto  Medio  Bajo

**12. ¿Regresaría a la Ciudad Mitad del Mundo?**

Sí  No ¿Por

qué?

Tal vez

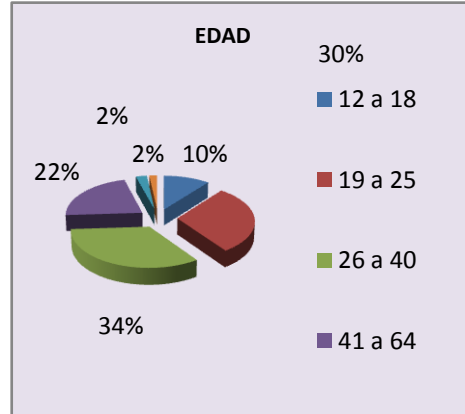
**13. ¿Por qué medio conoció sobre la Ciudad Mitad del Mundo?**

Prensa  Radio  Televisión  Internet  Guías de viaje  Agente de viajes

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTA

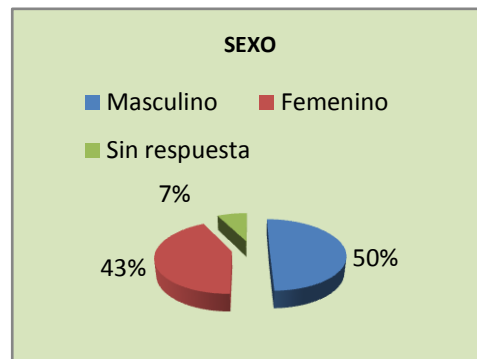
EDADRANGO	No. ENCUESTAS
12 a 18	42
19 a 25	119
26 a 40	135
41 a 64	87
3eraEdad	10
Sin respuesta	7
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



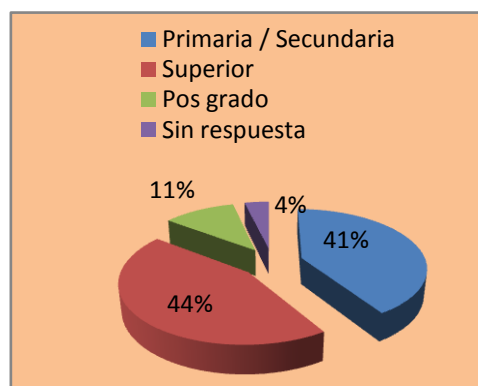
PROCEDENCIA	No. ENCUESTAS
Quito	163
Provincia	41
Extranjeros	60
Sin respuesta	136
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



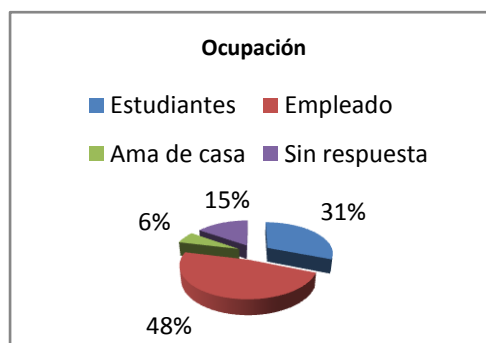
SEXO	No. ENCUESTAS
Masculino	199
Femenino	171
Sin respuesta	30
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



EDUCACIÓN	No. ENCUESTAS
Primaria / Secundaria	164
Superior	177
Posgrado	44
Sin respuesta	15
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



OCUPACIÓN	# ENCUESTAS
Estudiantes	124
Empleado	191
Ama de casa	24
Sin respuesta	61
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



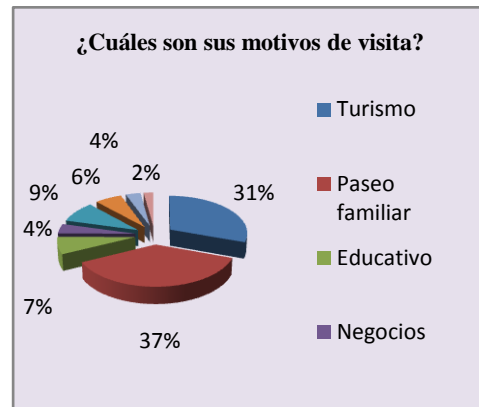
1.- ¿Cuántas veces ha visitado la Ciudad Mitad del Mundo?

# de visitas a la	CMM
Primeravisita	133
Segundavisita	79
Terceravisita	55
Variasocasiones	133
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



2.- ¿Cuáles son sus motivos de visita?

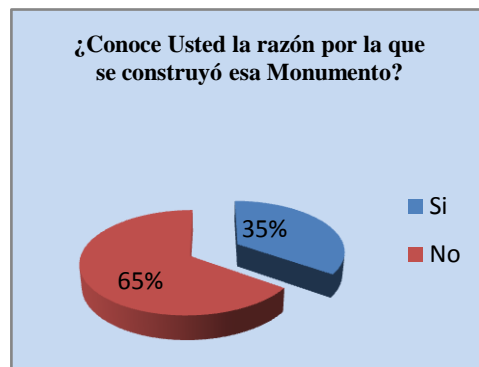
Motivos de visita	No. ENCUESTAS
Turismo	153
Paseo familiar	187
Educativo	37
Negocios	21
Entretenimiento	45
Curiosidad	31
Programación	17
Otros	11
<b>TOTAL:</b>	<b>502</b>



\*Pregunta con opción de respuestas múltiples

3.- ¿Conoce Usted la razón por la que se construyó el Monumento Ecuatorial?

PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Si	139
No	261
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



4.- Al planear su visita ¿Qué tipo de información esperaba recibir?

PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Grupos indígenas y cultura del Ecuador	105
Medición de la Tierra y Mitad del Mundo	101
Mitos y experimentos	105
Cultura en general	155
<b>TOTAL:</b>	<b>466</b>

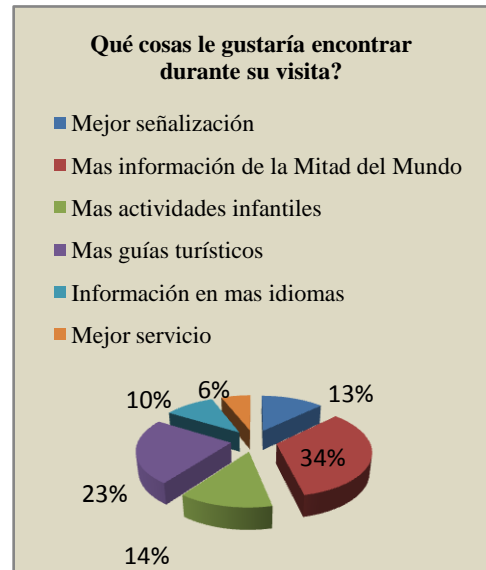


\*Pregunta con opción de respuestas múltiples

5.- ¿Qué le gustaría encontrar durante su visita?

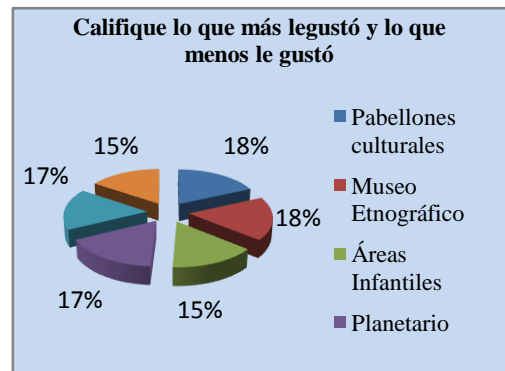
PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Mejorseñalización	75
Más información de la Mitad del Mundo	196
Mas actividades infantiles	79
Mas guías turísticos	137
Información en mas idiomas	60
Mejorservicio	35
<b>TOTAL:</b>	<b>582</b>

\*Pregunta con opción de respuestas múltiples



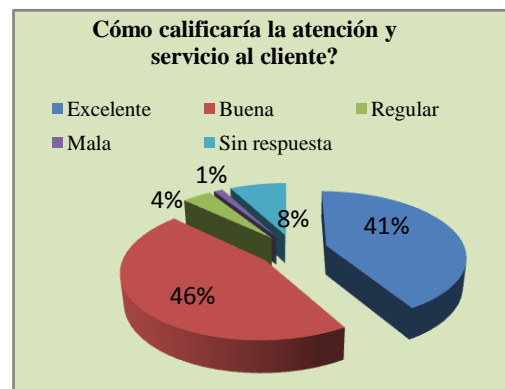
6.- Califique del 1 al 5 lo que mas le gusto y lo que menos le gusto

PREGUNTA	CALIFICACIÓN
Pabellones culturales	1001
Museo Etnográfico	963
Áreas Infantiles	823
Planetario	923
Área comercial	919
Programación	853
<b>TOTAL:</b>	<b>5482</b>



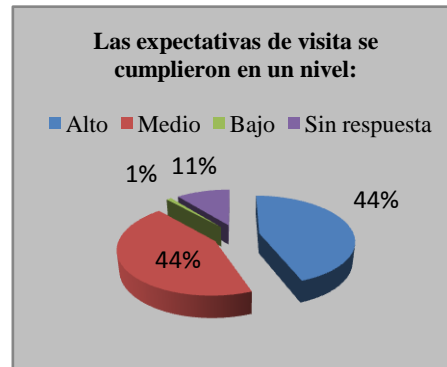
7.- ¿Cómo le pareció el servicio y atención al cliente?

PREGUNTA	# ENCUESTAS
Excelente	166
Buena	182
Regular	16
Mala	5
Sin respuesta	31
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



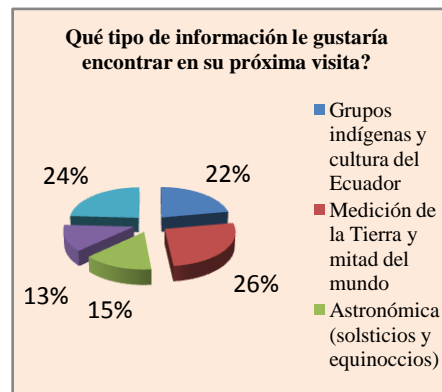
8.- Las expectativas de visita se cumplieron en un nivel:

PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Alto	177
Medio	176
Bajo	4
Sin respuesta	43
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



9.- ¿Qué tipo de información le gustaría encontrar en su próxima visita?

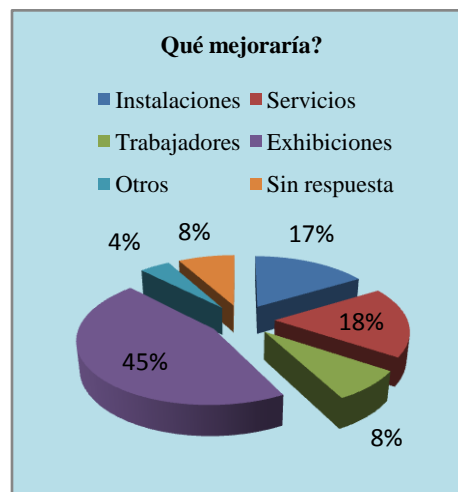
PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Grupos indígenas y cultura del Ecuador	157
Medición de la Tierra y mitad del mundo	186
Astronómica (solsticios y equinoccios)	105
Cosmovisión indígena y cultura solar	90
Mitos y experimentos	171
<b>TOTAL:</b>	<b>709</b>



\*Pregunta con opción de respuestas múltiples

10.- ¿Qué mejoraría?

PREGUNTA	No. ENCUESTAS
Instalaciones	79
Servicios	87
Trabajadores	38
Exhibiciones	219
Otros	21
Sin respuesta	39
<b>TOTAL:</b>	<b>483</b>



\*Pregunta con opción de respuestas múltiples

11.- Con respecto a lo visitado, el valor invertido le pareció:

PREGUNTA	#ENCUESTAS
Alto	144
Medio	190
Bajo	26
Sin respuesta	40
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



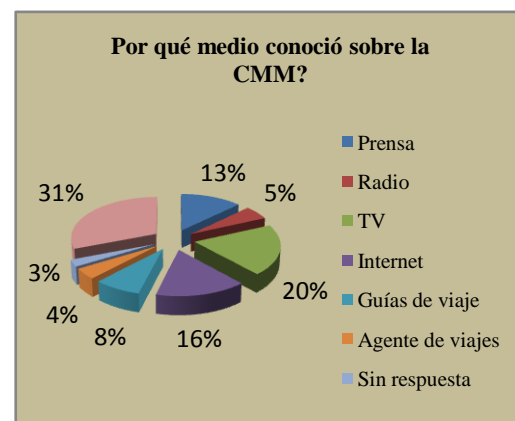
12.- ¿Regresaría a la Ciudad Mitad del Mundo?

PREGUNTA	#ENCUESTAS
Si	332
No	19
Tal vez	46
Sin respuesta	3
<b>TOTAL:</b>	<b>400</b>



13.- ¿Por qué medio conoció sobre la Mitad del Mundo?

PREGUNTA	# ENCUESTAS
Prensa	66
Radio	28
TV	103
Internet	81
Guías de viaje	42
Agente de viajes	22
Sin respuesta	14
Otros	159
<b>TOTAL:</b>	<b>515</b>



**ANEXO 5: PLAN DE MEDIOS EPTCMM**

<b>TIPO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO TRIMESTRAL</b>
<b>ATL</b>	<b>TV</b>	CANAL 40 UHF	SÁBADOS Y DOMINGOS SPOTS PUBLICITARIOS DE LA CMM EN EL PROGRAMA NUESTRAS PARROQUIAS	\$ 500	\$ 1.500
		1 ENTREVISTA PROMOCIONAL SEMANAL EN RTS	1 SEMANAL	\$ 0	\$ 0
	<b>RADIO</b>	CAMPAÑAS SEMANALES Y REFUERZO EN FERIADOS, EMISORAS POSIBLES DE PAUTAJE DE ACUERDO A LA PROGRAMACIÓN RED; AMÉRICA; FRANCISCO STEREO CANELA; UNIVERSAL; RUMBERA; RUMBA DEPORTIVA; PODEROSA	65 MENCIONES SEMANALES POR UN VALOR TOTAL DE 700 SEMANALES ENTRE 4 Y 5 EMISORAS + \$500 DE REFUERZO POR C/FERIADO \$500 EXTRA POR MES	\$3.300	\$ 9.900
		ENTREVISTAS RADIALES	6 ENTREVISTAS AL MES	\$ 0	\$ 0
	<b>PRENSA</b>	ÚLTIMAS NOTICIAS	1/8 DE PAGINA LOS VIERNES	\$ 1.440	\$ 4.320
		DIARIO EL EQUINOCCIO	1 PUBLICACIÓN MENSUAL	\$ 150	\$ 450
		REVISTA VISTAZO	1 PUBLICACIÓN ESPECIAL	\$ 700	\$ 700
		BOLETINES DE PRENSA NOTAS EN ESPACIOS CULTURALES	1 CADA 15 DÍAS	\$ 0	\$ 0
	<b>MAILING</b>	PERIÓDICO VIRTUAL	1 PUBLICACIÓN SEMANAL	\$ 0	\$ 0
	<b>PÁGINA WEB</b>	PROMOCIÓN	1 ACTUALIZACIÓN SEMANAL	\$ 0	\$ 0
	<b>REDES SOCIALES</b>	FACEBOOK	2 PUBLICACIONES INFORMATIVAS SEMANALES Y 1 PUBLICACIÓN CON PROGRAMACIÓN	\$ 0	\$ 0
<b>VALLAS</b>	PROGRAMACIONES SEMANALES Y CAMBIO DE LONA	2 CAMBIOS DE LONA	\$ 700	\$ 1.400	
	<b>FERIAS</b>	2 FERIAS DE TURISMO	CUENCA Y TRUJILLO	\$ 1.600	\$ 3.200
<b>BTL</b>	<b>TV INGRESOS</b>	PROMOCIÓN CMM Y PROGRAMACIONES SEMANALES	TODOS LOS DÍAS	\$ 0	\$ 0
	<b>VOLANTEO</b>	DISEÑO E IMPRESIÓN DE VOLANTES CON LA PROGRAMACIÓN SEMANAL	8.000 HOJAS	\$ 0	\$ 0
	<b>MENCIONES PROMOCIONALES EN ESCENARIO</b>	PROMOCIÓN DE LAS PROGRAMACIONES SEMANALES	SÁBADOS Y DOMINGOS	\$ 0	\$ 0
	<b>IMPRESIÓN POP Y LONAS PARA USO EN FERIAS</b>	LONAS, ROLL UP Y MATERIAL POP PARA FERIAS	UNA SOLA PRODUCCIÓN	\$ 500	\$ 500

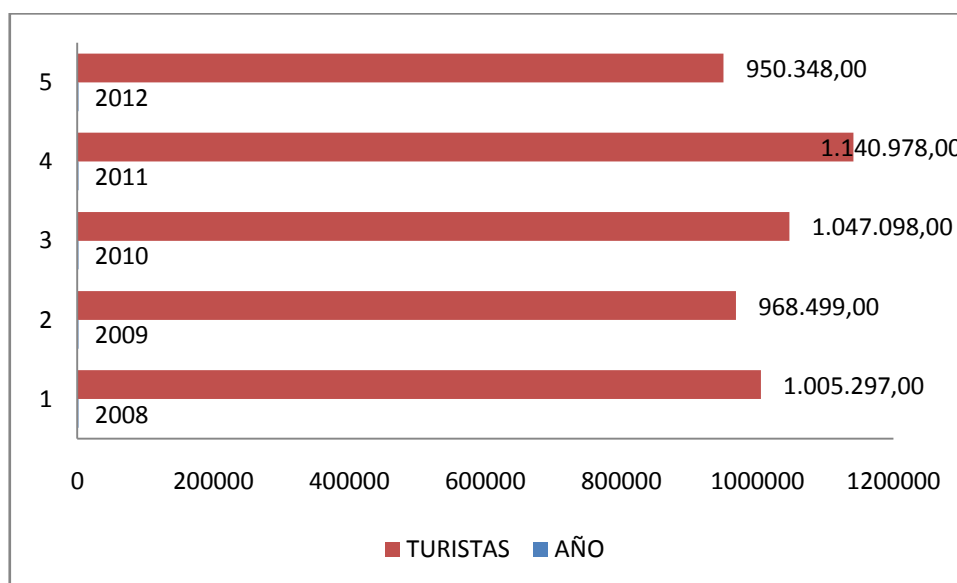
<b>EXTRAS</b>	<i>IMPRESIÓN DE GIGANTOGRAFÍAS</i>		<i>IMPRESIÓN DE LONAS INFORMATIVAS PARA USO INTERNO</i>	\$ 170	\$ 510
	<i>IMPRESIÓN DE PAPELERÍA PROMOCIONAL</i>	<i>FERIADO DE NOVIEMBRE</i>			
		<i>FIESTAS DE QUITO</i>			
	<i>LOGÍSTICA</i>	<i>NAVIDAD Y AÑO NUEVO</i>	<i>IMPRESIÓN DE GAFETES</i>	\$ 50	\$ 150
			<i>TOTAL:</i>	\$ 9.110	\$ 22.630

Fuente: Departamento de Comercialización, EPTCMM.

Elaboración: Autor

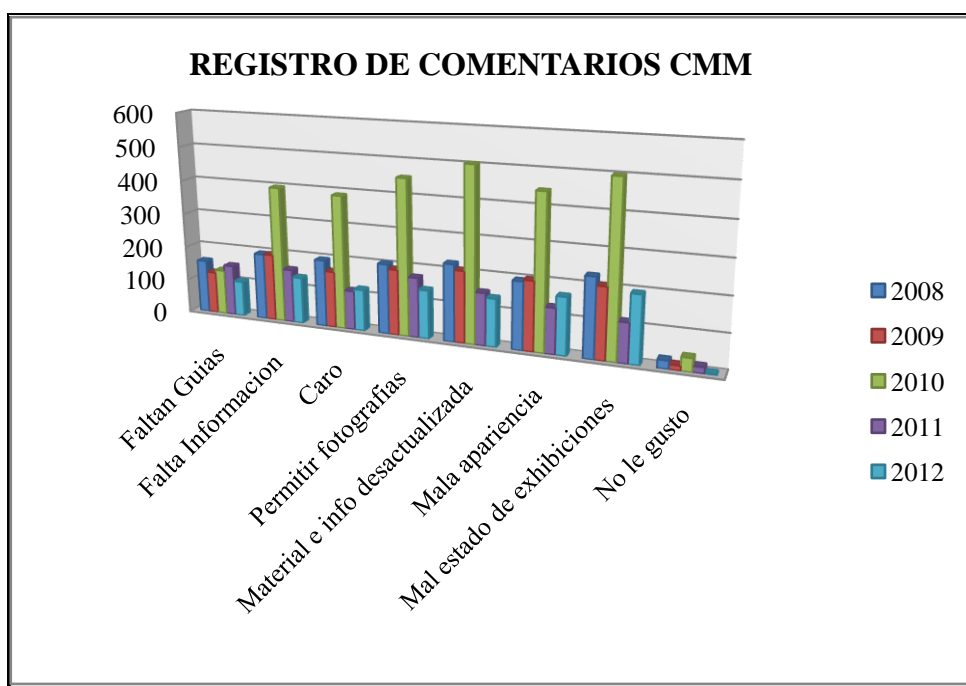
## ANEXO 6: ÍNDICE DE INGRESOS DE TURISTAS A ECUADOR, MINTUR

MES	2008	2009	2010	2011	2012	VAR% 2012/2011
ENE	92.378	86.544	96.109	105.541	127.119	<b>20,45</b>
FEB	74.174	72.742	89.924	86.424	99.551	<b>15,19</b>
MAR	77.946	72.226	82.452	87.486	96.975	<b>10,85</b>
ABR	67.557	72.910	70.540	87.509	92.627	<b>5,85</b>
MAY	74.667	70.277	77.618	82.811	92.646	<b>11,88</b>
JUN	89.262	89.889	91.602	99.944	118.293	<b>18,36</b>
JUL	109.250	102.571	110.545	117.997	130.783	<b>10,84</b>
AGO	96.336	87.221	95.219	98.987	106.368	<b>7,46</b>
SEP	73.757	68.124	71.776	80.083	85.986	<b>7,37</b>
OCT	79.814	77.960	83.701	88.338		
NOV	83.458	76.965	81.253	92.566		
DIC	86.698	91.070	96.359	113.292		
<b>TOTAL</b>	<b>1.005.297</b>	<b>968.499</b>	<b>1.047.098</b>	<b>1.140.978</b>	<b>950.348</b>	



## ANEXO 7: ÍNDICE DE COMENTARIOS CMM

PREGUNTA	2008	2009	2010	2011	2012
Faltan Guías	156	123	132	149	104
Falta Información	195	196	397	157	136
Muy Caro	196	165	389	114	121
Permitir fotografías	204	191	453	174	141
Material e info desactualizada	224	208	504	152	139
Mala apariencia	196	201	446	132	166
Mal estado de exhibiciones	230	206	499	115	195
No le gusto	24	14	39	18	3
<b>TOTAL:</b>	<b>1425</b>	<b>1304</b>	<b>2859</b>	<b>1011</b>	<b>1005</b>



**ANEXO 8: REGISTRO DE INGRESO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

	2010	2011	2012
ENERO	1399	1021	874
FEBRERO	809	950	204
MARZO	2320	1459	2931
ABRIL	2241	580	1359
MAYO	4919	1643	2150
JUNIO	2616	1218	574
JULIO	1147	808	200
AGOSTO	208	41	129
SEPTIEMBRE	142	30	0
OCTUBRE	0	308	0
NOVIEMBRE	0	338	0
DICIEMBRE	227	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>16028</b>	<b>8396</b>	<b>8421</b>

