

# PLAN ESTRATEGICO CANTONAL DE TURISMO DE SAN CRISTOBAL



CON EL APOYO DE



Julio 2012



ISBN 978-9942-03-645-2

La fuente debe citarse en todos los casos. Partes de esta publicación pueden reproducirse sin autorización previa si se cita la fuente. Para la reproducción total de este documento, WWF debe ser informado previamente. El contenido y opiniones expresados en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Pedro Zapata  
Alcalde del Cantón San Cristóbal y Presidente del Consejo de Turismo

Equipo Consultor Mentefactura  
José Galindo Zapata  
Juan Carlos Rivera

Citación del documento

Galindo José, Rivera Juan Carlos. Plan Estratégico de Turismo de la Isla San Cristóbal y la Parroquia Floreana, Mentefactura, 2012.

Esta publicación fue aprobada mediante las resoluciones No. 003 y 004-CCTSC-SE-11-04-2012, adoptadas en sesión extraordinaria el día miércoles 11 de abril de 2012.

Fotografías: José Galindo (Mentefactura)

Edición y Diagramación:  
Manthra Editores

# **PLAN ESTRATÉGICO CANTONAL DE TURISMO DE SAN CRISTÓBAL**

Julio 2012

## Índice de contenidos

Presentación .....	4
Agradecimientos .....	6
1. ¿Qué es el Plan Estratégico de Turismo y a quién está dirigido?.....	8
2. El turismo en San Cristóbal 2011 .....	11
2.1. Oferta turística .....	14
2.2. Demanda turística.....	19
3. Formulación estratégica.....	20
3.1. Visión .....	23
3.2. Misión .....	23
3.3. Objetivos.....	23
3.4. Estrategias .....	25
3.4.1. Estrategia 1: Fortalecimiento del talento humano para el turismo.....	27
3.4.2. Estrategia 2: Incremento de los beneficios económicos en el cantón y promoción de emprendimientos locales exitosos.....	28
3.4.3. Estrategia 3: Adopción del ecoturismo como modalidad bandera del cantón.....	30

3.4.4. Estrategia 4:	
Programa de inversiones para mejorar el destino turístico .....	31
3.4.5. Estrategia 5:	
Fortalecimiento del modelo de gobierno y participación turística..	32
4. El turismo en Floreana.....	34
5. Formulación estratégica Floreana .....	40
5.1. Visión .....	43
5.2. Misión .....	43
5.3. Estrategias .....	43
5.3.1. Constitución y operación de la empresa comunitaria.....	45
5.3.2. Búsqueda de financiamiento y socios de cooperación.....	45
5.3.3. Fortalecimiento de capacidades en todos los actores locales .....	46
5.3.4. Implementación de iniciativas de mejoramiento del destino.....	46
7. Bibliografía .....	48
Acrónimos .....	51

## Presentación

**D**urante la última década, los habitantes del cantón San Cristóbal han sido testigos del surgimiento del turismo como su principal actividad económica y su primera fuente de empleo. El ritmo de crecimiento de nuevas empresas y actividades relacionadas con el turismo ha sido tan rápido que, hoy por hoy, el cantón es considerado entre los lugares de mayor espíritu empresarial en el Ecuador. Nadie cuestiona la importancia del turismo para la economía y el desarrollo del cantón, ya que la actividad se encuentra asimilada por la población y se asocia claramente con un imaginario de modernidad e inserción inteligente de San Cristóbal dentro de la dinámica económica nacional.

El crecimiento y la diversificación de la oferta turística han logrado mantener una identidad propia y altos niveles de participación y apropiación locales. A través de este proceso de planificación, fue posible confirmar que su proyección apunta hacia un destino exclusivo de calidad, donde se practique un turismo pausado, de bajo impacto y alta participación local, y que traiga muchos beneficios.

Gracias a la visión y el liderazgo de las autoridades del cantón, durante la última década se han implementado una serie de inversiones estratégicas, en infraestructura turística, saneamiento y servicios básicos. Estas inversiones generan una clara ventaja comparativa en relación al resto de islas pobladas en Galápagos, y sugieren fortalecer una sólida estrategia de posicionamiento y diferenciación para el cantón.

Frente a estas perspectivas, se reconoce que el camino recorrido hasta el momento por el cantón permite caracterizar al turismo como una actividad exitosa, que se encuentra en un franco proceso de consolidación. Es precisamente por esto que los actores del turismo en San Cristóbal demandan nuevas herramientas que fortalezcan su capacidad de respuesta y faciliten el gran salto hacia una operación turística alineada a los principios de ecoturismo definidos para Galápagos. Dichos principios debe asegurar una mayor equidad en el acceso a los beneficios que genera la actividad turística.

Dentro de este contexto, se reconoce la importancia de actualizar y mejorar la planificación estratégica del turismo para el cantón San Cristóbal, incluida la

parroquia de Floreana; para lo cual es fundamental atender las necesidades específicas de estas dos islas pobladas y detallar las directrices y objetivos de desarrollo del turismo para un lapso de cinco años.

El gran reto de este proceso de planificación consiste en asegurar suficiente respaldo y compromiso institucional, para su cumplimiento e implementación. El cantón se encuentra mejor preparado para asumir los compromisos y las metas que se presentan en este plan, bajo el liderazgo del Municipio. Además, cuenta con el compromiso de todos los actores que forman el Consejo Cantonal de Turismo, así como con un amplio respaldo de la comunidad; esto se ha confirmado mediante este proceso de planificación.



Ab. Pedro Zapata

Alcalde  
Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipal de San Cristóbal

## **Agradecimientos**

Un agradecimiento especial al alcalde del cantón San Cristóbal y presidente del Consejo de Turismo: Pedro Zapata, por su apoyo en el proceso de esta consultoría, la cual cumplió todos sus objetivos y terminó exitosamente a través de una publicación.

De la misma manera, a la concejala del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Cristóbal y presidenta de la Comisión Permanente de Turismo del Consejo Municipal: Andrea León, por su apoyo, participación y atención en todas las actividades que se desarrollaron durante esta consultoría. Al equipo de trabajo de la Dirección de Turismo y Cultura Municipal: Jaime Ortiz y Grace Zurita, por su colaboración en toda la planificación y las actividades logísticas de este proceso. A los miembros de Consejo Cantonal de Turismo, por su asistencia y participación en las reuniones y presentaciones realizadas por el equipo consultor.

Finalmente, un agradecimiento a todas las personas que gentilmente contribuyeron, con su tiempo y atención, en las diferentes entrevistas y talleres realizados; así como también a Esteban Ruiz Ballesteros, Pedro Cantero Martín y Javier Andrada, representantes de la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla-España), por compartir sus experiencias en Floreana.

## **Personas entrevistadas**

Las personas que a lo largo de este proceso participaron en las diferentes entrevistas realizadas por el equipo consultor son: Pedro Zapata (alcalde de San Cristóbal), Andrea León (concejala de Turismo San Cristóbal), Hernán Vilema (Consejo de Gobierno de Galápagos), Fabián Zapata (Consejo de Gobierno de Galápagos), Jaime Ortiz (Municipio de San Cristóbal-Dirección de Planificación), Grace Zurita (Municipio de San Cristóbal-Dirección de Planificación), Jhoan Sotomayor (Ministerio de Turismo), Eddie Araujo (Parque Nacional Galápagos), Carlos Ortega (Parque Nacional Galápagos), Juan Carlos García (WWF-Galápagos), Eliécer Cruz (WWF-Galápagos), Juan Carlos Guzmán (Observatorio de Turismo), Ernesto Rangel



(Observatorio de Turismo), Max Freire (presidente de la Junta Parroquial Floreana Claudio Cruz (integrante de la Junta Parroquial Floreana), Verónica Santamaría (Fundación Galápagos), César Viteri (Mentefactura), Marjorie Acosta (Hotel Arena Blanca), Henry Cobo (Hotel Miconia), Ángel Quimis (Operadora Wreck Bay Diving Center), Gonzalo Quiroga (Operadora Chalostours), Angélica Betancourt (Asociación de Guías Naturalistas), Magdalena Cruz (Cámara de Turismo CATURCRIST), Geovanny Sarigu (Club de Surf), Fabián Valdiviezo (Cooperativa de Transporte Islas Galápagos-Camionetas), Carlos Gil (Cooperativa La Lobería-Camionetas), Esteban Ruiz Ballesteros, Pedro Cantero Martín y Javier Andrada (representantes de la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla-España).

### **Asistentes a los talleres**

A lo largo del proceso de construcción del Plan Estratégico de Turismo de la Isla San Cristóbal y la Parroquia Floreana, se desarrollaron dos talleres tanto en San Cristóbal como en Floreana.

Las personas que participaron en el taller de San Cristóbal, realizado el 19 de octubre del 2011, fueron: Alexandra Ramón, Andrea León, Andrés Kleber Quimis, Augusto Bordillo, Carlos Mena, Carlos Ortega, Carlos Quimi, Carmita Pinargote, Cecibel Narváez, Dalila Ballesteros, Flavia Esperanza, Freddy Ricaurte, Geovanny Vizcaíno, Gilmar Pallo, Grace Undo, Javier Pérez, Jhoan Sotomayor, José Cornejo, Julio Barros, Laura Manzo, Leonela Freire, Liliana Alcívar, Luis Yauli, Magdalena Cruz, Marco Zurita, Marcos Ballesteros, María Angélica Betancourt, María Elena Ricaurte, Marlene Changotasing, Martha Arévalo, Max Freire, Miguel Vines, Milton Alba, Rita Galanza, Rodrigo Betancourt, Vicente Yépez, Víctor Bernis, William Puga.

Las personas que participaron en el taller de Floreana, realizado el 22 y 23 de octubre del 2011, fueron: Edie Rosero, Claudio Cruz, Klebe Chango, Fanny Mora, Rosa Amelia Naula, José Miguel Naula, Aura Cruz, Carolina Manzaba, Verónica Mora, Paulina Minda, Eddy Araujo, Mónica Montesinos, Carlos Montenegro, Jhoan Sotomayor, Ingrid Jaramillo, Felipe Neira.

# 1

## ¿Qué es un plan estratégico de turismo y a quién está dirigido?



**E**l Plan Estratégico de Turismo para San Cristóbal responde a la necesidad de fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones cantonales, para implementar el nuevo sistema de gestión para un turismo sostenible en Galápagos. Además, es una herramienta para orientar el desarrollo de políticas, programas y proyectos que permitan hacer realidad los principios emanados en la Primera Cumbre de Turismo Sostenible Galápagos.

Este Plan Estratégico de Turismo atiende prioritariamente al turismo con participación local, y busca consolidarlo como la modalidad bandera del cantón. Ha sido liderado por las autoridades cantonales, y está dirigido a las principales instituciones públicas y privadas que poseen competencias, capacidades, recursos e intereses en el desarrollo de la actividad turística. El plan presenta los resultados de un proceso que contó con la participación de más de ochenta personas en San Cristóbal y Floreana; este reflejó las aspiraciones y necesidades de un amplio grupo de organizaciones y personas interesadas en el desarrollo de este sector.

Como antecedentes relevantes para este nuevo Plan Estratégico de Turismo, en el año 2001 se elaboró el documento Plan de Desarrollo Ecoturístico de San Cristóbal, sobre todo, con participación local. Este primer bosquejo se enfocó, fundamentalmente, en aspectos relativos a la comercialización y promoción del destino. En el año 2002, el cantón recibió la competencia para el manejo turístico, cuyas funciones son asumidas por la Dirección Municipal de Turismo del Gobierno Municipal. En el año 2003, se creó el Consejo Cantonal de Turismo de San Cristóbal mediante ordenanza municipal; este funciona como entidad local de máximo nivel para la toma de decisiones en los temas referentes a turismo. Estos hitos han generado las condiciones políticas e institucionales necesarias para la gestión turística allí. Así, el Plan Estratégico de Turismo constituye un nuevo reto para orientar y alinear la gestión de los actores que conforman el Consejo Cantonal de Turismo.

El Consejo Cantonal de Turismo (CCT) es la instancia consultiva, de coordinación y de apoyo al gobierno autónomo, que tiene por objetivo la formulación de propuestas en cuanto a las políticas y normas, la

planificación, el control de los establecimientos, el financiamiento y la operación de la actividad turística cantonal, en el marco de las políticas nacionales. El CCT está constituido por la Asamblea, la Presidencia y las Comisiones Permanentes y Especiales. Las instituciones del CCT cuentan con quince personas dedicadas exclusivamente al tema turístico, y un presupuesto anual estimado en \$700 000; recursos que son claramente insuficientes para atender adecuadamente las demandas de un número cada vez mayor de visitantes y operadores de turismo. El CCT está conformado por las siguientes instituciones:

- Municipio de San Cristóbal
- Dirección Provincial del Ministerio de Turismo
- Parque Nacional Galápagos
- Cámara Cantonal de Turismo
- Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos
- Juntas parroquiales (Floreana y Progreso)



# 2

## El Turismo en San Cristóbal



San Cristóbal como destino turístico presenta atractivos coherentes con el posicionamiento internacional de Galápagos, que responde a un destino de naturaleza de clase mundial, que atiende un mercado con interés específico en el disfrute de la vida silvestre de las islas. Un factor que otorga un carácter único al archipiélago es la coexistencia de humanos con animales nativos en los centros poblados. Existen otros parques nacionales donde se puede apreciar animales silvestres a poca distancia; así, la coexistencia de humanos con animales nativos hace de San Cristóbal un destino excepcional en el mundo.

Factores como un crecimiento urbano más ordenado y con mejores servicios básicos, mejor accesibilidad, calidez y amabilidad de su gente, lo perfilan como «el mejor destino de Galápagos» para quienes buscan una oferta de descanso, con participación local, en un ambiente acogedor. San Cristóbal es, además, la única isla del archipiélago que tiene fuentes permanentes de agua dulce superficial, gracias a la capacidad de captura y acumulación de agua lluvia en sus partes más altas.

A pesar de lo anterior, su participación en el mercado del cantón es aún marginal; el 80% del volumen de turistas ingresa a las islas a través de Santa Cruz. Por otro lado, la totalidad de los flujos turísticos a Floreana se venden y operan directamente desde Santa Cruz. Si bien durante la década pasada la inversión privada y estatal en infraestructura turística ha sido considerable, el salto necesario para ubicar al turismo en un nuevo nivel consiste en invertir en talento humano, con el fin de profesionalizar la gestión turística a nivel público y privado.

Tres líneas aéreas cubren directamente la ruta San Cristóbal-Guayaquil, a través de quince frecuencias semanales, que durante el 2011 atendieron a 35 000 turistas. El aeropuerto de San Cristóbal solo tiene un cuarto de la actividad de Baltra, y esta isla no tiene conexión regular con su parroquia rural de Floreana. Además de los vuelos directos desde el continente, aproximadamente, 15 000 personas acceden al cantón por vía marítima, a través embarcaciones que conectan diariamente a San Cristóbal y Floreana con las islas Santa Cruz e Isabela.

Adicionalmente, combina la oferta turística tradicional de Galápagos —que es la del crucero navegable—, con una más alternativa conocida como turismo con participación local. Este nace en contraposición a los grandes operadores que representan la oferta de cruceros navegables, como una opción que promueve una mayor participación de los actores locales en los beneficios que genera la actividad turística. Así, esta modalidad de operación consiste en que los visitantes duermen en tierra, consumen directamente bienes y servicios producidos por empresas locales, y mantienen un mayor contacto con la comunidad. En el año 2011, por primera vez, el turismo con participación local atendió a más turistas que el turismo de cruceros navegables.

Tanto los sistemas ambientales y su capacidad para sostener la actividad humana, como el modelo de

desarrollo vigente, ejercen un control sobre el crecimiento de la oferta y limitan el volumen de turistas que visitan las islas. Esto configura las condiciones adecuadas para enfocar el desarrollo de San Cristóbal hacia un destino ecoturístico de clase mundial, que atiende nichos de exclusividad y calidad. Por lo tanto, San Cristóbal debe apostar por un claro posicionamiento en los siguientes cuatro aspectos, ya que ofrece clara ventajas comparativas en relación al resto de la provincia:

- Destino de ecoturismo
- Destino de turismo con participación local y mayor interacción con la población local
- Destino de turismo pausado
- Destino de turismo deportivo (buceo, pesca, surf, ciclismo de montaña)



## 2.1 Oferta turística en San Cristóbal

En la isla San Cristóbal, existe un total de dieciséis sitios de visita autorizados por la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), los cuales cuentan con regulaciones e infraestructura adecuadas para recibir turistas (Tabla 1). Puerto Baquerizo Moreno ofrece un Malecón Escénico recientemente remodelado, que permite la interacción con lobos marinos, convirtiéndose en el principal eje que articula el comercio y los servicios turísticos.

De los dieciséis sitios de visita, seis son de acceso marino y diez de acceso terrestre. Aquellos de acceso marino son los más promocionados por los operadores locales; los más visitados son: León Dormido, Puerto Grande, Canal de isla Lobos y Manglecito. Los sitios de visita terrestres más utilizados son el Centro de Interpretación, Centro de Crianza de Tortugas Terrestres Jacinto Gordillo, La Lobería, laguna El Junco y cerro Las Tijeretas.





**Tabla 1. Sitios de visita en San Cristóbal**

Sitio de Visita	Marino	Terrestre	Categoría DPNG
Cerro Brujo		X	Intensivo Natural
Galapaguera Semi-natural		X	
Punta Pitt		X	Intensivo Manejado
Isla Lobos	X		
León Dormido	X		
Cerro Las Tijeretas		X	Intensivo Cercano
Jardín de las Opuntias		X	
Laguna El Junco		X	
Puerto Grande	X		Recreacional
Playa Ochoa	X		
Playa Baquerizo	X		
La Lobería		X	
Punta Carola		X	
Manglecito	X		
Puerto Chino	X		
Centro de Interpretación		X	Cultural-educativo
Centro de Crianza de Tortugas Terrestres Jacinto Gordillo		X	

Fuente: Mentefactura, con base en el documento «Línea base de la situación actual del turismo en el cantón San Cristóbal».

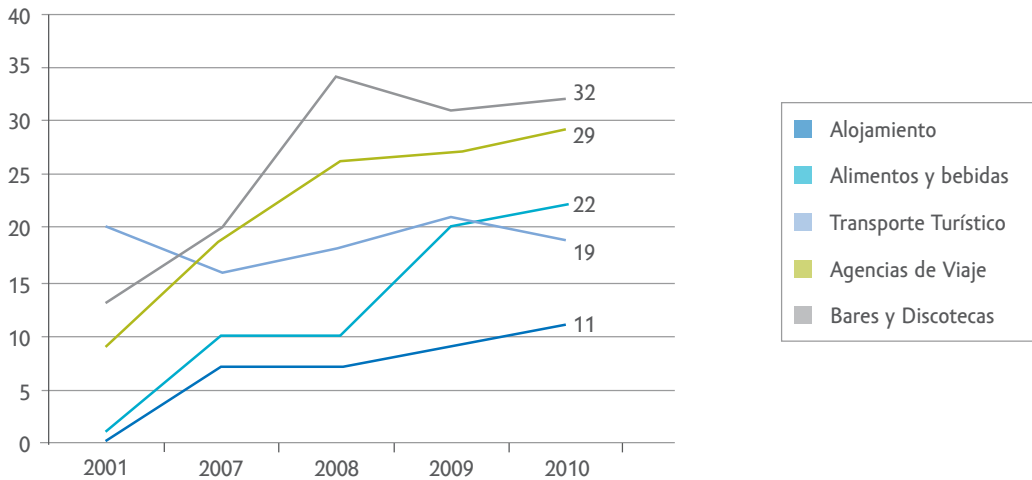


Existen otros lugares de interés turístico en la parte alta de la isla, con potencial para generar encadenamientos y diversificar la demanda, tales como la hacienda El Progreso, Casa del Ceibo, El Cafetal, mirador La Soledad y fincas que ofrecen la modalidad de agroturismo. Adicionalmente, el PNG analiza actualmente la apertura de dos nuevos sitios de visita, Playa Norte de cerro Brujo y La Tortuga.

En cuanto a la planta turística para el 2010, comprendió 113 establecimientos turísticos, registrados legalmente en la isla San Cristóbal. El crecimiento total del número de establecimientos durante la última década bordea el 500%, lo que muestra una dinámica de emprendimiento respaldada por la inversión pública, en obras destinadas a fortalecer el atractivo turístico del cantón y el consecuente aumento en el flujo de turistas.

El crecimiento más rápido en los últimos años ha sido el de las agencias operadoras de turismo; actualmente, existen veintidós registradas, cuyos principales productos turísticos son el tour diario, tour de puerto a puerto (*island hopping*), el cabotaje y el buceo.

**Gráfico 1. Crecimiento de la planta turística San Cristóbal (2001-2010)**



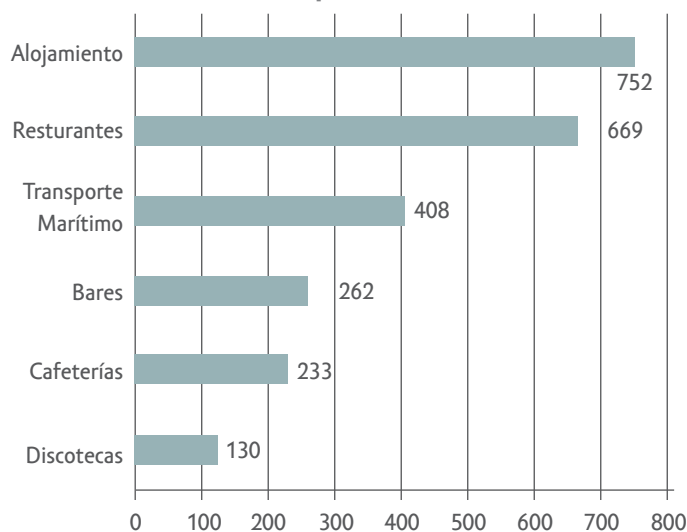
Fuente: Mentefactura con base en el Plan de Desarrollo Ecoturístico de San Cristóbal, con participación local 2001, catastro MINTUR 2010 y catastro Galápagos 2011.

Durante el año 2010, la capacidad ofertada por la planta turística de San Cristóbal ascendió a 752 plazas de alojamiento en tierra, es decir, prácticamente el 26% de la oferta total de Galápagos. Se estima que al menos 300 plazas adicionales de alojamiento

en tierra se encuentran actualmente en fase de proyecto o a la espera de los permisos de operación. Se cuenta, además, con 408 plazas de alojamiento en embarcaciones y una capacidad de atención de hasta 669 personas en los restaurantes (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Capacidad instalada para la oferta turística de San Cristóbal en número de plazas (2010)**



Fuente: Catastro, MINTUR 2010.

De los veintinueve establecimientos destinados a brindar alojamiento, no se registra ninguno de lujo. Esto demuestra que la única opción para atender a este segmento de mercado continúa siendo a través de los cruceros navegables. Más allá del aumento en el número de hoteles, se espera que durante los próximos años la oferta actual se preocupe por mejorar su categoría.

Dentro del servicio de transporte marítimo, se registran diecinueve embarcaciones autorizadas por la DPNG con capacidad para 408 pasajeros. Dos empresas de transporte terrestre turístico con un total de diez vehículos. Actualmente, existen cuatro compañías de transporte terrestre (taxi), que emplean a 120 personas y utilizan 107 vehículos aproximadamente<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dato proporcionado por Fabián Valdiviezo, presidente de la Cooperativa de Transporte Islas Galápagos.

## 2.2 Demanda turística

A escala mundial, los arribos de turistas crecieron más de 4% en 2011, hasta alcanzar los 980 millones de viajeros. De esta manera y estimando que el aumento se mantenga este año, la OMT indicó en su informe que las llegadas internacionales alcanzarán para 2012 los 1000 millones de personas. La proyección global de crecimiento del turismo para dicho año se encuentra entre el 2% y el 4%.

La llegada de turistas a los países sudamericanos aumentó 10% en 2011 y alcanzó 156 millones de visitantes; así se constituyó en la primera subregión geográfica del mundo en términos de expansión turística. Durante este mismo período, Ecuador registra aproximadamente un millón de turistas, de los cuáles 175 000 ingresaron al Parque Nacional Galápagos. De este total, se estima que alrededor de 50 000 personas visitan el cantón San Cristóbal: 35 000 a través del aeropuerto de San Cristóbal y 15 000 a través de lanchas de cabotaje, principalmente, desde Santa Cruz.

Entonces, ocupa el quinto principal destino de turismo de naturaleza en el país. Esto genera ingresos anuales estimados entre 70 y 100 millones de dólares<sup>2</sup>, de los cuales apenas el 15% se queda en el cantón<sup>3</sup>.

Dado que Galápagos es uno de los destinos más reputados de Sudamérica, estos datos sugieren que la presión por incrementar el volumen de turistas será cada vez mayor. Si bien se puede esperar un enfriamiento de los flujos de turistas europeos y norteamericanos por la crisis económica global, se estima un desplazamiento de la demanda hacia turistas del Ecuador y Sudamérica, dado su buen momento económico y el incremento de las rutas que conectan a las islas con las principales ciudades sudamericanas. En los últimos diez años, el crecimiento del flujo de turistas nacionales fue del 323%, y representa actualmente el 35% del total de visitantes que ingresa a las islas.

El crecimiento de la demanda se proyectará fundamentalmente sobre el turismo de participación local, nicho en el que San Cristóbal presenta claras ventajas comparativas en relación al resto de la provincia. En consecuencia, el reto para estos primeros cinco años no sería precisamente invertir en incrementar el número de visitantes totales a las islas, sino capturar una participación mayor de turistas que llegan a Galápagos y prefieren una oferta alternativa al turismo de cruceros.

---

2 De acuerdo a datos proporcionados por el Observatorio de Turismo de Galápagos (2011).

3 Eppler, 2007.

# 3

## Formulación estratégica San Cristóbal

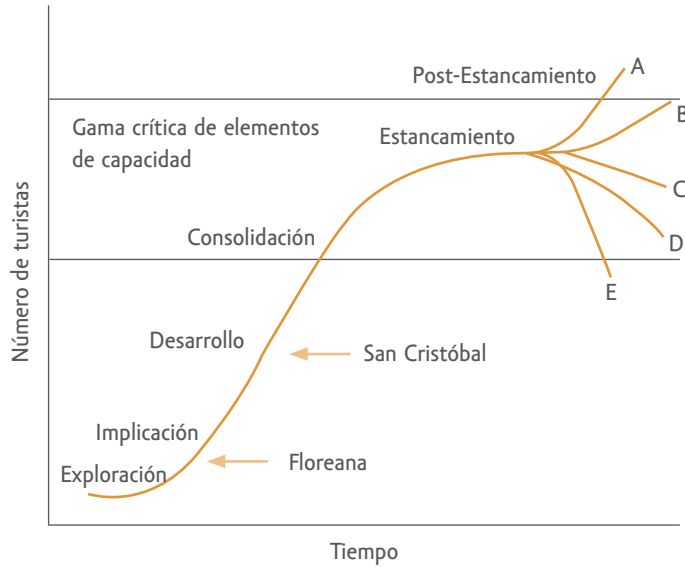


**S**i bien la actividad turística ha estado presente desde su fundación y ha contribuido a forjar la identidad del cantón, el nacimiento de San Cristóbal como un destino turístico de categoría internacional se remonta a los últimos diez años. Esta última década ha sido marcada por un incremento considerable en la inversión pública y privada, la cuál ha desembocado en una diversificación de servicios y oferta turística para atender la creciente demanda.

De acuerdo al ciclo de vida de un destino turístico (Gráfico 3), San Cristóbal se encontraría ya en plena fase de desarrollo. Esta consiste en que, a medida que más gente conoce el destino y lo recomienda, la oferta turística tiende a mejorar y diversificarse gracias a un incremento de la inversión pública y privada. Por otro lado, la isla de Santa Cruz posiblemente se encuentre al final de su etapa de consolidación, lo que podría incidir sobre una mayor demanda en el mediano plazo y, en consecuencia, acelerar su ciclo de desarrollo.

El modelo del ciclo de vida permite reflexionar sobre la naturaleza dinámica de la actividad turística y, en particular, a cerca de la velocidad en la que suceden estos cambios. Es posible que en los próximos cinco años el cantón se encuentre más avanzado en su ciclo de desarrollo, y acuse un rápido crecimiento del flujo de turistas; pero se estima que al final de la década, muy posiblemente, se encuentre efectivamente en un proceso de consolidación. Lo cierto es que el flujo de los visitantes eventualmente se estancará e incluso tenderá a decrecer en la medida en la que se llegue a los umbrales de carga aceptable de visitantes, y se alcance una saturación en términos ambientales, sociales y de planta física.

**Gráfico 3. Ciclo de vida del turismo en San Cristóbal y Floreana**



Fuente: Butler, 2011; *Tourism Area Life Cycle. Contemporary Tourism Reviews. Goodfellow Publishers Limited. Oxford.*

Este ejercicio de planificación ayuda a preparar al cantón para que el ciclo actual de desarrollo se enfoque en el ecoturismo con participación local; y a mejorar el servicio, la calidad de la experiencia del visitante y los beneficios de la actividad. Sobre esta base y anticipando que en la actualidad el ciclo de vida de los destinos turísticos tiende a transcurrir más rápidamente, se espera preparar a San Cristóbal para un ciclo de consolidación robusto y sostenido, caracterizado por una alta rentabilidad económica y social. Se pretende consolidarlo como un destino exclusivamente de naturaleza, educativo y selectivo, para una demanda con interés específico en el disfrute de la vida silvestre en las islas.

Los cambios demostrados en un período de tiempo relativamente corto caracterizan un destino turístico altamente dinámico, cuyas transformaciones y tendencias se ven particularmente acentuadas en los últimos años. Es precisamente en este punto de la curva de desarrollo turístico, que las autoridades del cantón se han propuesto mirar hacia el futuro y definir cuál será el gran salto que caracterice la gestión multisectorial y lleve al destino turístico a un nuevo nivel de consolidación.





### 3.1 Visión San Cristóbal

San Cristóbal será un destino reconocido internacionalmente, donde se practique un turismo pausado, incluyente y competitivo, que mejore la calidad de vida de la población y gestione eficientemente su impacto en los ecosistemas.

### 3.2 Misión San Cristóbal

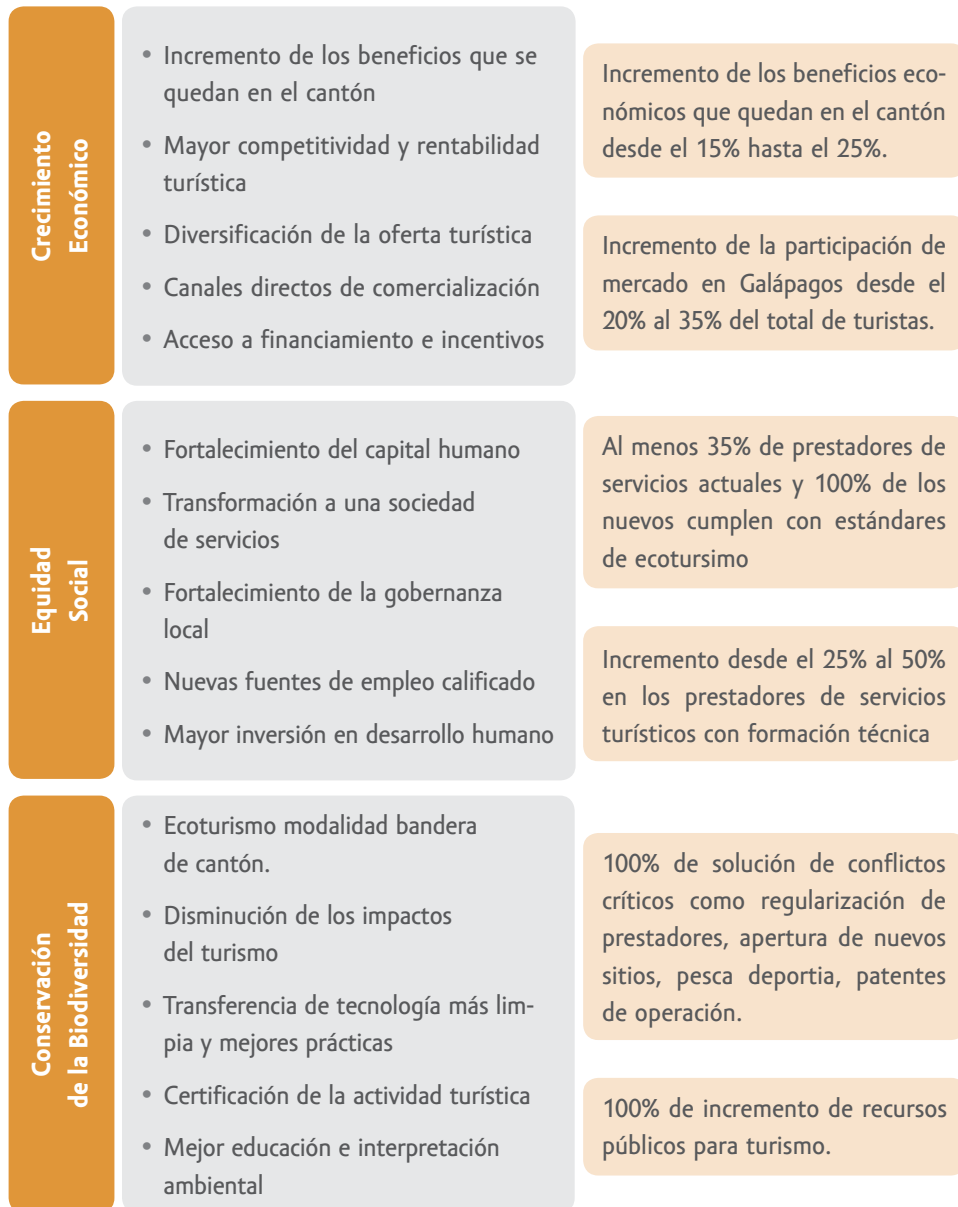
En el año 2017, los actores del turismo en San Cristóbal habrán fortalecido sus capacidades humanas e institucionales para adoptar el ecoturismo y posicionar al turismo con participación local como las modalidades turísticas bandera del cantón.

### 3.3 Objetivos estratégicos y resultados para San Cristóbal

La actividad turística de San Cristóbal descansa sobre tres objetivos estratégicos: crecimiento económico, equidad social y conservación de la biodiversidad. El adecuado balance entre estos tres pilares se convierte en el principal reto de cara al futuro de la actividad turística, y condiciona su sostenibilidad en el tiempo. El sector turístico se alimenta de la experiencia y la contribución de un amplio grupo de instituciones y personas, cuyo éxito requiere que sus metas y actividades se encuentren claramente expresadas y alineadas en función a estos tres objetivos.

Las aspiraciones de la población local expresadas a lo largo del proceso de planificación dan forma a los tres objetivos estratégicos y permiten identificar las prioridades desde la visión de los actores turísticos en Cristóbal. Finalmente, el plan se propone alcanzar los siguientes seis resultados dentro de los próximos cinco años (Gráfico 4).

**Gráfico 4. Objetivos estratégicos y resultados esperados para el año 2017**



### 3.4 Estrategias para San Cristóbal

Para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, se proponen cinco estrategias prioritarias para los próximos cinco años, cuyo alcance y resultados esperados se presentan a continuación.

#### Gráfico 5. Estrategias y resultados esperados para el año 2017

##### Fortalecimiento del talento humano local para el turismo

- Al menos 900 personas beneficiadas directamente de actividades de formación, capacitación y aprendizaje.
- Al menos 15 módulos de aprendizaje ejecutados.
- Incremento de 77% hasta el 90% de satisfacción del visitante sobre los servicios turísticos en tierra.
- Al menos 8% de los bachilleres del cantón habrán conseguido una beca para realizar sus estudios de pregrado y/o postgrado en turismo.
- Al menos 35% de prestadores de servicios operan bajo estándares de ecoturismo.
- El 100% de los nuevos prestadores de servicios operan bajo estándares de ecoturismo.

##### Incrementar los beneficios económicos que se quedan en el cantón y promover emprendimientos locales exitosos

- Al menos 10 nuevos productos y actividades ecoturísticas implementados.
- Al menos el 50% de los prestadores de servicios turísticos han mejorado sus canales de comercialización y promoción.
- Incremento de 50% de las ventas directas de servicios turísticos generadas desde San Cristóbal.
- Al menos el 50% de prestadores de servicios turísticos generadas desde San Cristóbal.
- Se cuenta con una estrategia de manejo de marca, posicionamiento y diferenciación.
- Se cuenta con los recursos para participar en al menos dos ferias de turismo anualmente y contar con material de promoción.

### **Adopción del ecoturismo como modalidad bandera del Cantón**

- El 100% de los nuevos prestadores de servicios operan bajo estándares de ecoturismo.
- Estándares de ecoturismo consensuados, adoptados y transferidos a los prestadores de servicios turísticos.
- Al menos 40% de prestadores de servicios operan bajo estándares de ecoturismo.
- Reducción de los impactos ambientales del turismo.

### **Programa de inversiones destinadas a mejorar el destino turístico**

- Plan maestro de infraestructura y servicios turísticos para promover el desarrollo urbanístico sustentable del cantón.
- 50% de las obras indentificadas en el plan maestro construidas y entregadas.

### **Fortalecer el modelo de gobierno y participación turística**

- 50% de crecimiento en proyectos e iniciativas conjuntas.
- 100% de solución de conflictos críticos regularización de prestadores de servicios turísticos, pesca deportiva, apertura de los sitios de visita.
- Incremento de 100% de los presupuestos institucionales destinados al turismo.
- Mejores herramientas de información para la planificación y toma de decisiones.
- Incremento de 100% en personal de turismo en organizaciones del CCT



### 3.4.1 Estrategia 1: Fortalecimiento del talento humano para el turismo

El crecimiento en el volumen de negocios y la multiplicación de los actores privados vinculados a la actividad influyen en un aumento de la complejidad. En apenas diez años, la planta turística del cantón creció 500%<sup>4</sup>, lo que generó una demanda en estos nuevos emprendedores del turismo para mejorar su capacidad empresarial y profesionalizar sus productos y servicios. El espíritu emprendedor es evidente; sin embargo, es el momento para asegurarse de que el incremento de la competencia incida sobre un mejoramiento en la calidad y la búsqueda de nichos más sofisticados, y así evitar una competencia basada en precios bajos que vaya en detrimento de la calidad y reputación del destino. En la actualidad, el 75% de los prestadores de servicios turísticos no tienen formación técnica para ejercer su actividad.

En este contexto, la estrategia propone inversiones focalizadas para incrementar la preparación y el nivel técnico de los prestadores de servicios turísticos. La aproximación deberá ser diferenciada y atender a las necesidades específicas de cada perfil, mediante la combinación de herramientas de educación formal —

como módulos y clases presenciales— con instrumentos de aprendizaje vivencial —como son los programas de prácticas e intercambio laboral—. Asimismo, la estrategia se propone promover la generación de una masa crítica de profesionales locales, con formación académica en turismo y ramas afines, a través de becas estudiantiles y apoyos especiales para que los más jóvenes ingresen a universidades, programas de maestría y doctorado en turismo.

Para esto es necesario definir un programa general de fortalecimiento de capacidades para todo el sector, y desarrollar una oferta curricular específica en administración turística, alojamiento, guía e interpretación, estándares de ecoturismo, alimentos y bebidas, transporte, promoción y comercialización, etc. La capacitación y los programas de aprendizaje se desarrollarán directamente en el cantón, a través de módulos de aprendizaje que combinan profesores invitados, conferencistas y trabajo práctico. Idealmente, se requiere buscar una alianza con una universidad para que se pueda certificar o diplomar la capacitación recibida.

---

4 Plan Estratégico de Turismo 2001; catastro MINTUR 2010; catastro Galápagos 2011.



### **3.4.2 Estrategia 2: Incremento de los beneficios económicos en el cantón y promoción de emprendimientos locales exitosos**

El rápido crecimiento del turismo lo ha transformado en la principal actividad económica del cantón; así, se ha convertido en el motor de otros sectores económicos, como el comercio, la construcción y el transporte, que en conjunto emplean al 58% de la población. Tres factores son determinantes para mejorar la apropiación y participación de los actores locales frente a los beneficios que genera la actividad: 1) el acceso de los emprendedores locales a fuentes de financiamiento; 2) profesionalización de la promoción y comercialización turística; 3) fortalecimiento de la calidad y el atractivo del destino.

San Cristóbal apostó por un modelo de turismo con participación local, y hoy en día es el mejor destino de la provincia para atender al mercado de turistas que prefieren esta modalidad. Sin embargo, existe muy poca

promoción y mercadeo de esta alternativa turística; las principales máquinas de búsqueda en Internet, por ejemplo, presentan al cantón casi exclusivamente como un destino de cruceros. Este plan considera prioritario que se invierta, de manera sostenida y técnica, en el posicionamiento de San Cristóbal como el mejor destino de Galápagos para atender la demanda de una experiencia turística con participación local.

Lo anterior involucra una estrategia global de posicionamiento y promoción, que incluye la participación en ferias y el desarrollo de material promocional en diferentes formatos. Además, la estrategia propone atender al conjunto de productos y prestadores de servicios turísticos que demandan

material, servicios de promoción y facilidades para la comercialización directa.

El acceso a crédito y fuentes de financiamiento son una barrera importante para que los emprendedores locales puedan crecer, mejorar o diversificar su oferta turística. En este sentido se propone diseñar y poner en marcha mecanismos de financiamiento que promuevan prácticas empresariales deseables, tal y como la adopción y operación bajo estándares de ecoturismo, el mejoramiento de la categoría de los establecimientos, o la adopción de nuevas tecnologías. Para esto es fundamental la articulación con socios de cooperación, que promuevan financiamiento verde a través de capital de riesgo, fondos concursables, etc.



### **3.4.3 Estrategia 3: Adopción del ecoturismo como modalidad bandera del cantón**

El turismo en el archipiélago se adapta al cumplimiento de una política que promueve una operación compatible con los objetivos de conservación de las islas. Recientemente el ecoturismo ha sido adoptado políticamente como el modelo de turismo a seguir para las islas; no obstante, la operación bajo estándares y prácticas de ecoturismo es aún incipiente. San Cristóbal presenta las mejores condiciones para liderar la adopción del ecoturismo como modalidad bandera, dada su tendencia de crecimiento ordenado de la actividad turística, las facilidades a nivel de escala, y la dotación de servicios básicos como sistemas de energía alternativa, tratamiento de desechos y efluentes.

En este contexto, y dado que el cantón ha expresado de manera mayoritaria su intención de asumir estándares de operación de ecoturismo, esta estrategia se propone poner en práctica esta aspiración. La primera tarea consiste en un ejercicio técnico para acordar los criterios y estándares aplicables a cada tipo de prestador de servicios turísticos, considerando el avance existente en esta materia, a cargo de organizaciones como la Estación Darwin y el SPNG. Sobre esta base se plantea una evaluación inicial para definir en qué nivel están los diferentes prestadores de servicios turísticos del cantón, en relación a los estándares de ecoturismo propuestos.

Esta primera etapa permitió la formulación de un ejercicio de planificación a escala cantonal, que ayude a agrupar a los prestadores de servicios turísticos de acuerdo a su nivel de cumplimiento de los nuevos estándares. Esto cuantificó el esfuerzo de adoptar el ecoturismo en términos económicos, y proponer una ruta crítica con plazos establecidos, para que, en un período de diez años, toda la operación turística del cantón se encuentre 100% adaptada a las prácticas y estándares del ecoturismo. Sobre la base de este plan, hasta el año 2017, se priorizará la realización de al menos veinte iniciativas piloto en aquellos prestadores de servicios turísticos que ofrezcan mejores condiciones en el corto plazo.





#### 3.4.4 Estrategia 4: Programa de inversiones para mejorar el destino turístico

Durante la última década, el cantón ha logrado concretar una serie de obras de infraestructura, destinadas a fortalecer su atractivo como destino turístico. Posiblemente la más emblemática y visible sea el Malecón Escénico, cuyos resultados son evidentes en términos de desarrollo turístico, ya que ha ayudado a posicionar a Puerto Baquerizo Moreno como un destino de proyección internacional.

Como se ha podido constatar claramente, este tipo de inversiones obtienen un gran retorno social y económico, pero se trata de inversiones considerables que involucran tiempos largos de análisis, aprobación y construcción. Dentro de las aspiraciones de la población, se mencionan obras de interés turístico tales como:

- Extensión del Malecón Escénico
- Embellecimiento de fachadas y mejoramiento arquitectónico del cantón
- Peatonización del centro de Puerto Baquerizo Moreno
- Mejoramiento de la vía en la parte alta y habilitación de una Ciclovía
- Mejoramiento de los accesos a los sitios de interés turístico
- Habilitación de puntos de libre acceso a Internet de alta velocidad
- Habilitación de espacios para el arte y la recreación

Por esta razón, se propone realizar un plan maestro de inversiones prioritarias en infraestructura y servicios turísticos, en coherencia con el proceso de ordenamiento territorial que actualmente se encuentra actualizando al cantón. Este proceso deberá analizar, priorizar y justificar técnicamente un portafolio de inversiones prioritarias para un período de diez años. Se espera que el producto de este trabajo sean los perfiles desarrollados de las obras priorizadas, dentro de los formatos establecidos para la presentación de proyectos de inversión pública; es decir, incluidos la estimación del monto total de inversiones, el análisis costo-beneficio y las fuentes de financiamiento.

### 3.4.5 Estrategia 5: Fortalecimiento del modelo de gobierno y participación turística

El turismo ofrece una serie de oportunidades y sinergias con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Es una actividad intensiva en capital humano, que demanda educación de calidad y reparte mejor sus beneficios. Las inversiones en servicios básicos, salud, y seguridad tienen un retorno mayor, ya que además de beneficiar a la población local, fortalecen su perfil como destino turístico internacional. Frente a las actividades tradicionales, el turismo ofrece un imaginario de modernidad y se convierte en la principal promesa de empleo en una población donde casi el 50% de la población tiene menos de veinte años de edad.

Para contextualizar el estado actual de los flujos turísticos, actualmente, el cantón San Cristóbal recibe aproximadamente el mismo número de visitantes que ingresaron a toda la provincia en el año 1996<sup>5</sup>. Esta cifra aparece desproporcionada si se considera que la capacidad institucional instalada para gestionar, controlar y fomentar el turismo se constituye apenas de quince personas, repartidas en cuatro instituciones que presentan un presupuesto anual combinado de 700 000 dólares<sup>6</sup>. De cara al futuro, la capacidad de respuesta institucional para generar políticas, promocionar el destino y gestionar el turismo en el cantón, se convierte, sin duda, en un factor crítico para el éxito del destino turístico.

En este contexto, la estrategia de fortalecimiento consiste en la creación de una unidad de apoyo técnico al CCT. Este equipo de trabajo, bajo el liderazgo de la Dirección de Turismo del Municipio, ejecutará la implementación de este plan, alimentará técnicamente los procesos de toma de decisiones y coordinación interinstitucional y apoyará procesos clave, como el Observatorio de Turismo. El equipo deberá elaborar propuestas y

---

5 Aproximadamente, 35 000 turistas que ingresaron por el aeropuerto, más un rango estimado entre 15 000 y 20 000 personas que ingresan a través de la modalidad de viaje interislas.

6 Información levantada por Mentefactura, a través de entrevistas a profundidad a los miembros del Consejo Cantonal de Turismo en el año 2011.

escenarios de solución a los principales conflictos identificados en el proceso de planificación, como son la apertura de nuevos sitios de visita, pesca deportiva, operadores informales, patentes de operación, etc.

El equipo interdisciplinario estará integrado, al menos, por cuatro especialistas con experiencia en ecoturismo, mercadeo, leyes, administración y producto turístico. Este equipo complementa y

apoya técnicamente la capacidad institucional de respuesta actual del CCT, mediante la ampliación de su ámbito de gestión y de las relaciones con nuevos actores comunitarios, privados, públicos y no gubernamentales. Como consecuencia directa del incremento en la capacidad institucional para atender al turismo, se prevé una multiplicación de las iniciativas con la consecuente expansión de la inversión pública en beneficio de esta actividad.



# 4

## El turismo en Floreana



**F**loreana es una de las cuatro islas pobladas de Galápagos, cuenta con una superficie de 848,5 km<sup>2</sup> y una población aproximada de 140 personas. La principal actividad económica de la isla es la agricultura, cuyos productos se comercializan en todo el archipiélago, y las operaciones de cruceros. La población ha permanecido concentrada en la parte alta de la isla; así, hace apenas diez años, los habitantes empezaron a edificar las primeras construcciones en el puerto, actividad que se dinamizó particularmente durante los últimos tres años con el crecimiento del turismo.

La isla Floreana fue la primera en ser explotada y colonizada; paradójicamente, es la última en desarrollarse económica y turística en la actualidad. La disponibilidad del recurso agua ha sido la principal limitación para el crecimiento de la población y el desarrollo de actividades económicas. Sus habitantes han logrado un modelo de convivencia armónica con su medio, con patrones de consumo sensiblemente menos dependientes del continente, un manejo sostenible de sus recursos y un adecuado tratamiento de sus desechos.

También, fue la primera isla de Galápagos en desarrollar el turismo hace casi un siglo, pero no es sino hasta hace pocos años que ha experimentado una transformación dramática que la ha convertido en un nuevo polo de atracción turística. El crecimiento explosivo en el número de turistas se vio gatillado, principalmente, por el surgimiento de la modalidad de turismo interislas, que incluye dentro de su oferta la ruta Santa Cruz-Floreana. Se estima que, durante el año 2010, el turismo en Floreana generó beneficios locales por el orden de 250 000 dólares.

En la actualidad, se estima un flujo anual de 20 000 turistas; prácticamente, todos llegan desde Santa Cruz, a través de tours diarios que se comercializan directamente por operadores de Puerto Ayora. Salen temprano desde Puerto Ayora y regresan el mismo día. Durante su visita a Floreana, combinan dos o tres actividades y almuerzan en alguno de los restaurantes locales. Menos de 1000 personas se quedan al menos una noche en la isla. Por esta razón, sus habitantes han bautizado al modelo turístico vigente como «turismo relámpago».

Se estima que esta modalidad deja en promedio \$10 por pasajero, que se concentran en la provisión de servicios relacionados al transporte y la alimentación. Lejos de mejorar los beneficios que deja la actividad, los prestadores de servicios locales se quejan constantemente de la presión de los operadores por bajar aún más los costos sin importar su repercusión sobre la calidad.

En la isla existen doce sitios de visita autorizados por la Dirección del PNG (Tabla 2); no obstante solo aquellos de visita terrestre se encuentran en posibilidad de ser operados localmente, mientras que los de visita marina responden a la modalidad de turismo de embarcaciones o buceo diario.

**Tabla 2. Sitios de visita en isla Floreana**

Sitio de Visita	Marino	Terrestre	Categoría DPNG
Mirador de la Baronesa	X		Intensivo Manejado
Post Office	X		
Punta Cormorant	X		
Corona del Diablo	X		
Asilo de la Paz		X	Intensivo Cercano
Cerro Alieri		X	
La Lobería		X	
Islote Gardner	X		Recreacional
Islote Watson	X		
Isla Caldwell	X		
Islote Champion	X		
Islote Enderby	X		

Fuente: Mentefactura, con base en el documento «Programa de manejo ambiental de las islas Galápagos».

En cuanto a la planta turística de Floreana, se cuenta con una capacidad total de 98 plazas, repartidas entre cinco proveedores de servicios de alojamiento, así como la posibilidad de alojamiento en hogares (Tabla 3). Adicionalmente, existen tres restaurantes, cada uno con capacidad para atender a cuarenta turistas diarios; en el mejor de los casos se podría contar hasta 150 plazas. En cuanto a transporte, la isla cuenta con tres chivas que ofrecen el servicio desde el puerto hasta la parte alta.

El tejido social de Floreana se puede considerar como sólido, con relacionamientos sociales profundos y complejos. Los resultados del proceso par-

ticipativo de planificación muestran un alto nivel de alineamiento de los actores locales frente a sus prioridades y aspiraciones de cara al futuro en cuanto a la actividad turística. De acuerdo al testimonio de sus habitantes, estos aspiran decididamente a mejorar sus condiciones de vida a través del turismo, pero están claros que no será a expensas de sacrificar el medioambiente o de seguir el modelo agresivo de crecimiento. Coinciden en que el turismo es un medio para el desarrollo de la población, pero no un fin en sí mismo, y aspiran a formar una empresa comunitaria que ordene la actividad y promueva un mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

**Tabla 3. Capacidad instalada de Floreana en número de plazas (2010)**

Hospedaje <sup>7</sup>	Capacidad (plazas)
El Mangle Rojo	30
Claudio Cruz	10
Hotel Vittmer	40
Eddie Rosero	12
Hogares	6
Capacidad total	98

7 A nivel de MINTUR, debe haber un mínimo de seis habitaciones para ser catalogados como hostales o pensiones.

Floreana debe tener un tratamiento especial por el modelo de desarrollo que vive y que quiere conservar<sup>8</sup>. En este sentido, sus habitantes tienen dos preocupaciones principales: que gente de afuera se instale en la isla para explotar el turismo sin compartir los beneficios generados con la comunidad; y no poder superar las barreras financieras, técnicas y burocráticas para su desarrollo turístico<sup>9</sup>. Aspiran, además, a tener un mayor control sobre la actividad, para que pueda ser complementaria a sus labores agrícolas, dado que en la actualidad prácticamente no ejercen ningún control sobre los flujos: «Al comenzar el día no sabemos cuántos turistas vamos a recibir».

Sin dejar de reconocer que el «turismo relámpago» ha abierto el camino de esta actividad en la isla, sus habitantes comparten las siguientes lecciones hasta el momento:

- Falta de guías locales que conozcan los sitios de visita.
- Falta de capacidad de gestión para viabilizar las iniciativas de desarrollo turístico.
- Falta de capacitación de la población para mejorar la calidad de atención al turista.
- Poco interés de los jóvenes por apoyar iniciativas y asistir a reuniones.
- Necesidad de manejo de otros idiomas (inglés, francés, alemán, etc.).
- Falta de coordinación con Santa Cruz para controlar y anticipar el flujo de turistas.
- Incumplimiento de obras prometidas, particularmente, la vía a la parte alta.
- Concentración de visitantes en apenas dos sitios de visita.
- El turismo se debe acoplar a las condiciones de los habitantes de Floreana y no al revés.

---

8 Entrevista a Esteban Ruiz Ballesteros, Pedro Cantero Martín y Javier Andrada. Universidad Pablo de Olavide (Sevilla-España)

9 *Ibíd.*





# 5

## Formulación estratégica para Floreana



La actividad turística en Floreana se remonta apenas hace tres o cuatro años atrás, y responde a una estrategia de diversificación de la oferta por parte de los operadores de Santa Cruz. Estos años han estado marcados por la experimentación y la exploración, por parte de operadores que se propusieron operar un nuevo producto, de los turistas que se aventuraron a tener una experiencia complementaria a los productos tradicionales ofrecidos en Galápagos, y de los actores locales que reaccionaron ante las oportunidades y se formaron como proveedores de servicios.

En pocos años, esta primera fase exploratoria vino acompañada de las primeras inversiones locales en infraestructura y servicios turísticos. El flujo de turistas así empezó a crecer y a demandar una ampliación de la oferta y, de alguna manera, también de la capacidad de organización y respuesta local para enfrentar los primeros obstáculos y desafíos propios del crecimiento desordenado de la actividad.

De acuerdo al ciclo de vida de un destino turístico (Gráfico 3), Floreana se encuentra ya en la fase de implicación. Esta muestra que, a medida que más gente conoce el destino y lo recomienda, la oferta turística tiende a mejorar y a diversificarse gracias al incremento de la capacidad de gestión pública y privada, así como su consecuente impacto en los flujos de inversión.

Es precisamente en esta fase donde se perfila el posicionamiento y la orientación del producto para los próximos cinco años. De no hacer absolutamente nada, la dinámica actual terminará consolidando el imaginario de «destino exprés de un día». Esto generará una presión cada vez mayor por incrementar el número de turistas y abaratará al máximo los costos, en perjuicio de los prestadores locales de servicios y de la calidad de la experiencia del visitante.

La orientación de este plan propone un posicionamiento distinto, el de un destino tranquilo y sin prisa, donde el turista puede experimentar el descanso del «Galápagos de antes», bajo una operación que está completamente en manos de la comunidad.

El modelo del ciclo de vida para Floreana plantea el reto de frenar el crecimiento agresivo del “turismo relámpago” y trasladar la oferta local hacia productos que apunten a un turista más selectivo, que esté dispuesto a quedarse a dormir y disfrutar de una experiencia más auténtica de las islas. Se propone enfriar el crecimiento de los flujos para prolongar la fase de desarrollo por lo menos diez años, sobre la base de un crecimiento más lento y controlado.

Un factor crítico para el éxito consiste en ordenar la actividad para que la comunidad controle la demanda y mantenga un flujo adecuado a su capacidad, y no sean los operadores de otras islas quienes controlen los flujos y las condiciones de la operación. Se espera que la demanda esté manejada por la empresa comunitaria de acuerdo a su capacidad de respuesta y no por los operadores de otras islas. De esta manera se busca evitar, al menos durante la próxima década, que la operación llegue a superar los umbrales de carga aceptable de visitantes; que no se sobrepase la capacidad real de atención de los prestadores de servicios turísticos locales; y que la operación del turismo no modifique radicalmente la forma de vida de la población.

Este ejercicio de planificación deberá preparar primero a Floreana para que el ciclo actual de desarrollo se enfoque en revertir la tendencia del «turismo relámpago», y sentar las bases para la consolidación de un producto único en Galápagos: el turismo comunitario. Mientras se sientan las condiciones para empezar a operar bajo una marca de turismo comunitario, Floreana deberá continuar atendiendo la demanda actual, siempre con el objetivo de mejorar los términos de intercambio con los operadores y la coordinación para controlar el flujo de visitantes.

Frente a esta situación, a través de la Junta Parroquial, los habitantes de Floreana se han propuesto construir un modelo de turismo alternativo, basado en una sólida organización comunitaria para gestionar el destino, organizar

la actividad e incrementar sus beneficios. Esta aspiración de la comunidad es apoyada por el PNG, a través de un compromiso por otorgar las respectivas patentes de operación a título comunitario y no a personas naturales, como en el resto de islas.

La comunidad aspira a manejar hasta cincuenta turistas diariamente, con un promedio de permanencia de dos noches. Esto la proyectaría como un sitio de tu-

rismo pausado, que ofrece un ambiente de descanso. Los beneficios locales, producto de implementar esta modalidad, se estiman en \$900 000. Para concretar esta aspiración, es necesario formalizar el acuerdo existente entre los pobladores de Floreana para crear una empresa turística comunitaria. Este primer paso es un factor crítico de éxito para revertir la tendencia actual de «turismo relámpago».

## 5.1 Visión

Floreana será el único destino de ecoturismo comunitario de Galápagos, donde se practique un turismo pausado, respetuoso con el entorno y con la forma de vida de su población.

## 5.2 Misión

En el año 2016 la operación de ecoturismo en Floreana estará manejada por una empresa comunitaria, que ordene la actividad, mejore el acceso a los beneficios, y promueva el encadenamiento con el resto de las actividades productivas de la isla.

## 5.3 Estrategias

Para el cumplimiento de esta visión y misión, se plantean los siguientes cuatro estrategias con sus respectivos resultados en el lapso de cinco años de gestión, considerando el estado actual de la actividad turística y la disponibilidad de recursos humanos y físicos:

**Gráfico 12. Estrategias y resultados esperados para el año 2017**

### **Constitución y operación de la empresa comunitaria**

- Acuerdo firmado de la comunidad sobre la propiedad, operación, gobierno y repartición de los beneficios de la empresa comunitaria de turismo de Floreana.
- Empresa comunitaria legalmente constituida y en operación.
- Plan de negocios finalizado e implementado.
- Patentes de operación otorgadas a nombre de la empresa comunitaria de Floreana en operación.
- Personal capacitado para asumir sus roles dentro de la empresa comunitaria.

### **Búsqueda de financiamiento y socios de cooperación**

- Al menos tres convenios firmados y en ejecución con actores públicos y privados para brindar apoyo técnico y transferir tecnología a la empresa comunitaria.
- Acuerdo de la comunidad sobre el alcance y condiciones para acceder a financiamiento o inversión directa en la empresa comunitaria.
- Lograr el 100% del capital necesario para montar la operación que permita el uso de las patentes entregadas por el SPNG.

### **Fortalecimiento de capacidades en todos los actores locales**

- Al menos 80 personas beneficiadas directamente de actividades de capacitación y aprendizaje.
- Al menos 5 módulos de aprendizaje ejecutados.
- Al menos 1 joven del cantón habra conseguido una beca completa para realizar sus estudios de pregrado y/o postgrado en turismo.
- Al menos 50% de prestadores de servicios operan bajo estándares de ecoturismo.

### **Implementación de iniciativas de mejoramiento del destino**

- Plan maestro de infraestructura turística para el Cantón.
- 50% de las obras identificadas en el plan maestro construidas y entregadas.

### 5.3.1 Constitución y operación de la empresa comunitaria

En cuanto al primer objetivo, en el plazo de un año, se plantea terminar el diseño y la constitución legal de la empresa comunitaria. Esta actividad presenta la complejidad de presentar una propuesta de consenso, que refleje las aspiraciones y deseos de los habitantes de la isla en aspectos delicados, como son: la propiedad, la forma de operación, los mecanismos de toma de decisiones y la solución de controversias, la repartición de beneficios, la representación legal, la inclusión de nuevos socios, las políticas de endeudamiento y el acceso a financiamiento, etc.

Una vez finalizado y firmado un acuerdo amplio que cubre todos los aspectos acordados a nivel de dise-

ño, se abren dos procesos paralelos. Por un lado, se constituye legalmente la empresa comunitaria y se formaliza el traspaso de las patentes de operación ofrecidas por el SPNG. Mientras que, por otro lado, se elabora un plan de negocios que define una ruta crítica para el desarrollo del producto de ecoturismo comunitario, su financiamiento, comercialización y operación.

De esta manera se espera que, al finalizar el primer año, Floreana cuente con una empresa constituida, que, a su vez, se apoye en una herramienta de planificación de negocios, que le permita focalizar la gestión privada y comunitaria para poner en marcha la empresa comunitaria.

### 5.3.2 Búsqueda de financiamiento y socios de cooperación

El gran obstáculo para alcanzar la visión y misión consiste en la falta de capacidad técnica local para la gestión y el desarrollo turístico. Floreana posee gran espíritu emprendedor, capacidad de trabajo y un fuerte tejido social, pero en la isla aún no existe un equipo humano con experiencia específica en sacar adelante un nuevo producto turístico. Durante el segundo año de este plan, la gestión de la comunidad se deberá enfocar en la búsqueda de socios de cooperación, con la capacidad de comprometer recursos técnicos y financieros para la operación de la empresa comunitaria.

La opción más adecuada para adquirir, al corto plazo, la capacidad técnica necesaria para sacar adelante los objetivos del plan, sería la conformación de un equipo de trabajo que se comprometa en acompañar el proceso al menos por un período de dos años. Este equipo de trabajo, conformado por personal técnico experimentado y miembros de la comunidad, implementará las directrices del plan de negocios a partir del segundo año.

### **5.3.3 Fortalecimiento de capacidades en todos los actores locales**

A partir del equipo de trabajo formado y sobre la base de un análisis de las necesidades de fortalecimiento de capacidades, se definirá una estrategia y oferta curricular para atender diferenciadamente la demanda de talento humano, para la administración de la empresa comunitaria, por un lado, y, por otro lado, la formación turística necesaria para mejorar los estándares de operación y calidad de atención del destino turístico.

La estrategia a desarrollar deberá proponer una oferta curricular específica para cada tipo de necesidad, las alternativas de aprendizaje disponibles y la posibilidad de promover un programa de becas y pasantías laborales.

### **5.3.4 Implementación de iniciativas de mejoramiento del destino**

Este objetivo atiende la necesidad de movilizar la inversión pública hacia la habilitación de infraestructura turística, dotación de servicios básicos y embellecimiento arquitectónico de la isla. Si bien el análisis de las inversiones prioritarias saldrá de la formulación del plan de negocios de la empresa comunitaria de turismo de Floreana, la comunidad ha priorizado la apertura del sendero a Post Office a corto plazo.

Aspectos ambientales claves, como la disponibilidad del recurso agua, se convierten en los principales desafíos de cara a la consolidación de una operación turística que, comparativamente, tiene el crecimiento más rápido de la provincia. Dentro de las aspiraciones de la población, se mencionan obras de interés turístico tales como:

- Apertura del sendero a Post Office
- Adecuación de facilidades para pasajeros en el muelle
- Malecón José Villamil



- Centro de interpretación
- Embellecimiento de fachadas y mejoramiento arquitectónico de viviendas
- Pavimentación de la vía hacia la parte alta
- Habilitación de puntos de libre acceso a Internet de alta velocidad
- Habilitación de espacios para el arte y la recreación
- Exploración de nuevas fuentes de agua dulce

Por esta razón, al igual que en la isla San Cristóbal, se propone realizar un plan maestro de inversiones prioritarias en infraestructura y servicios turísticos. Este proceso deberá analizar, priorizar y justificar técnicamente un portafolio de inversiones prioritarias, para un período de diez años. Se espera que el producto de este trabajo sean los perfiles desarrollados de las obras priorizadas, dentro de los formatos establecidos para la presentación de proyectos de inversión pública; es decir, incluidos la estimación del monto total de inversiones, el análisis costo-beneficio y las fuentes de financiamiento.



# 6

## Bibliografía



- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y Gobierno Municipal de San Cristóbal, «Plan Regulador de Desarrollo Urbano - Puerto Baquerizo Moreno», 2004.
- Ballesteros, Esteban Ruiz; Martín Pedro Cantero y Andrada Javier, «Mentefactura -entrevista Isla Floreana», Universidad Pablo de Olavide, Sevilla-España, 2011.
- Consejo Cantonal de San Cristóbal, Registro Oficial 141.
- FCD, PNG y Consejo de Gobierno de Galápagos, «Informe Galápagos 2009-2010», Puerto Ayora, 2010
- INEC, «Encuesta de las condiciones de vida ECV Galápagos», 2009-2010.
- Inostroza, Martínez, Muñoz y Velasteguí, «Sistema de Gestión para un Turismo Sostenible en las Islas Galápagos», PUCE, 2009.
- Inostroza, Gabriel, «Plan Estratégico General de Desarrollo Turístico de Santa Cruz 2010-2014», 2010.
- Inostroza, Gabriel, «Acuerdos y lineamientos para el establecimiento de la política pública de ecoturismo para la provincia de Galápagos», WWF: Galápagos, 2010.
- Inostroza, Gabriel, «Sistema de Gestión para un Turismo Sostenible en Galápagos», 2010.
- Indicadores Institucionales, Sociales, Económicos y Ambientales de Galápagos, Boletín No.13 Noviembre 2010.
- Luzuriaga, Ernesto, «Primer Monitoreo de Indicadores para el Diseño del Observatorio de Turismo en Galápagos», 2010.
- Mentefactura, «Taller Isla San Cristóbal», 19 de octubre del 2011.
- Mentefactura, «Taller Isla Floreana», 23 de octubre del 2011.
- Ordóñez, Alejandra; Rodríguez, Santiago, «Plan de Desarrollo Ecoturístico de San Cristóbal con Participación Local», 2001.

- Ortega, Guerrero, Chica, Caisabanda y Pallo, «Administración Turística en la isla San Cristóbal - Informe Técnico 2010», 2010.
- Ortega, Carlos, «Informe Ingreso de visitantes Sitios de Visita Cultural-Educativo de la isla San Cristóbal», 2011.
- Ortega, Guerrero, Chica, Caisabanda, Pallo, Suntaxi y Parrales, «Administración Turística en la isla San Cristóbal - Informe Técnico Monitoreo», enero- junio 2011.
- Parque Nacional Galápagos, «Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos», 2005.
- Parque Nacional Galápagos, Catastro Galápagos, 2011.

## **Acrónimos**

PNG	Parque Nacional Galápagos
CCT	Consejo Cantonal de Turismo
DPNG	Dirección del Parque Nacional Galápagos
OMT	Organización Mundial de Turismo
MINTUR	Ministerio de Turismo

