



**INFORME No. SDPC-DMICE-030-2022**

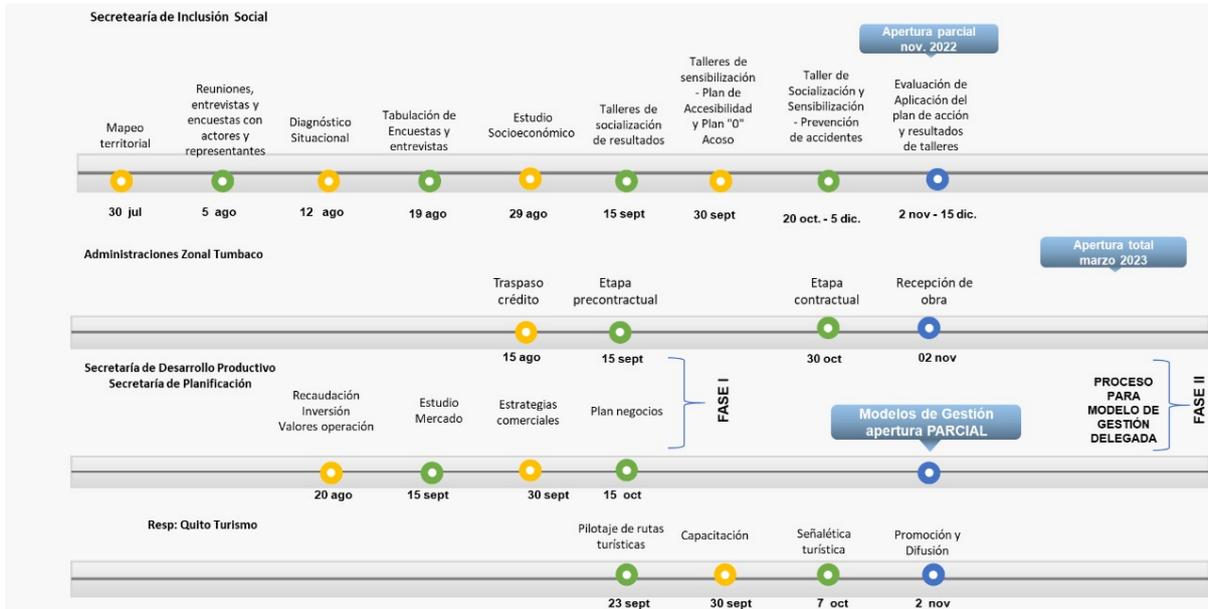
**INFORME DE MODELO DE GESTIÓN BALNEARIO CUNUNYACU**

**SECRETARÍA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD**

**31 de octubre, 2022**

## ANTECEDENTES

Mediante oficio Nro. GADDMQ-SGCM-2022-3991-O, la Secretaría General del Concejo Metropolitano de Quito convocó a la sesión ordinaria No. 85 de la Comisión de Turismo y Fiestas, a llevarse a cabo el 21 de julio de 2022, y como parte del orden del día se solicitó que la Administración Zonal Tumbaco y la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad presenten un informe sobre el cronograma del Plan de intervención para la reapertura del Balneario Cununyacu, mismo que se detalla a continuación:



Mediante Oficio Nro. GADDMQ-SGCM-2022-4203-O, del 27 de julio de 2022, la Secretaría General del Concejo Metropolitano de Quito remitió la Resolución No. 021-CTF-2022, a través de la cual se dispone que:

*“en el término de 8 días, la Secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad; y, la Secretaria de Inclusión Social presenten un plan de reactivación económica que considere en el proceso a la economía popular y solidaria; y, poner énfasis en los grupos de atención prioritaria para que vincule a los moradores del sector del balneario Cununyacu y se genere una reubicación temporal para la asociación de vendedores en otros balnearios.*

El plan de reactivación económica requerido fue trabajado en conjunto con la Secretaría de Inclusión Social y remitido, mediante Memorando Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0244 del 09 de agosto de 2022. En el presente documento, se informará acerca de los avances en la implementación de este plan de reactivación económica.

Mediante oficio No. GADDMQ-SGCM-2022-4202-O, con fecha 27 de julio de 2022, la Secretaría General del Concejo Metropolitano de Quito, remitió la Resolución No. 020-CTF-2022, a través de la cual se dispone que:

*“... de acuerdo al cronograma presentado la Administración Zonal Tumbaco conjuntamente con la Secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad en coordinación con Secretaría de Inclusión Social y Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico remitan un*

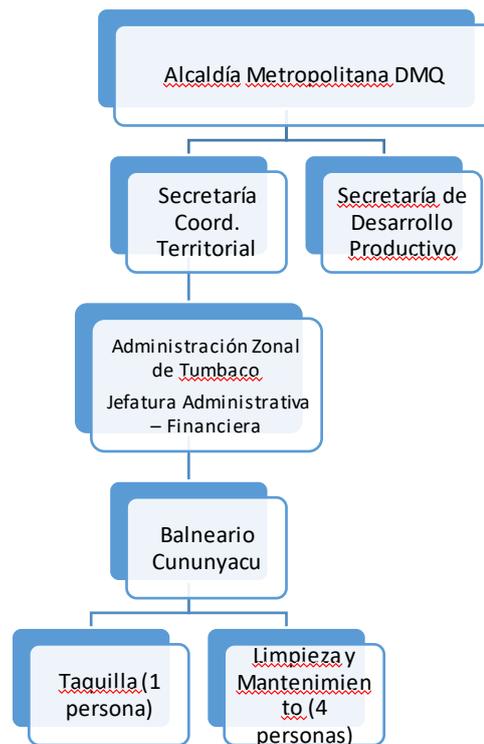
Los informes quincenales han sido remitidos, a través de: Oficio Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0649-O del 10 de agosto de 2022, Oficio Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0683-O del 25 de agosto de 2022, Memorando Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0267 del 01 de septiembre de 2022, Oficio Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0776-O del 15 de septiembre de 2022, Oficio Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0814-O del 30 de septiembre de 2022 y Oficio Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0846-O del 14 de octubre de 2022.

En atención a las resoluciones de la Comisión de Turismo y Fiestas y conforme al cronograma de actividades, en lo que sigue, se presenta: (i) propuesta de modelo de gestión sostenible para el Balneario Cununyacu y (ii) plan de reactivación económica para los comerciantes cuyo medio de vida se vio afectado por el cierre del balneario.

## I. MODELO DE GESTIÓN

De acuerdo a la información proporcionada por la Secretaría de Coordinación Territorial y las Administraciones Zonales, se registra un total de 25 piscinas y balnearios municipales. De estos, 6 son administrados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de las administraciones zonales (Eugenio Espejo, Los Chillos y Tumbaco), 14 por delegación a los GAD parroquiales y de los 5 restantes no se cuenta con información.

El Balneario Cununyacu, ubicado en el valle de Tumbaco y tradicionalmente conocido como uno de los más importantes centros de esparcimiento, tiene un modelo de gestión directa del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Administración Zonal Tumbaco.



La estructura organizacional muestra que no existe una relación directa entre la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad (SDPC) y el Balneario Cununyacu, lo cual sugiere la falta de una visión productiva con relación al manejo de este espacio.

El Balneario Cununyacu, actualmente, presenta una problemática estructural y coyuntural. A nivel estructural, se destaca el hecho de que los ingresos que se generan van a las arcas municipales en lugar de ser reinvertidos directamente en el balneario, lo cual limita la capacidad de acción por parte de la dependencia municipal a cargo de su administración. A nivel coyuntural, la pandemia provocó el cierre total del balneario desde 2019 y la falta de recursos disponibles para el mantenimiento de la infraestructura no ha permitido su reapertura hasta la fecha.

La problemática descrita motivó la revisión y análisis de nuevas alternativas para la gestión del Balneario Cununyacu. Para esto, la SDPC ha trabajado en la elaboración de un diagnóstico de la situación actual, un estudio de mercado y un análisis de estrategias comerciales, que constituyen los insumos base para la construcción de una propuesta de un modelo de gestión para el Balneario Cununyacu.

## 1. Diagnóstico

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Metropolitana Financiera y la Administración Zonal Tumbaco, a través de Oficio Nro. GADDMQ-DMF-T-2022-0765-O del 10 de agosto 2022 y Oficio Nro. GADDMQ-AZT-2022-1526-O del 14 de agosto 2022, previo a la pandemia, el Balneario Cununyacu reflejaba saldos financieros positivos.

**Tabla 1.** Ingresos, Gastos y Saldos financieros - Balneario Cununyacu (2016 - 2020)

AÑO	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD
2016	120,831.69	88,124.11	32,707.58
2017	123,313.21	61,258.68	62,054.53
2018	108,268.58	79,710.44	28,558.14
2019	110,786.83	81,059.04	29,727.79
2020	25,497.74	65,511.68	(40,013.94)

Fuente: AZT, 2022

Elaboración: SDPC, 2022

Sin embargo, en un contexto de pandemia y al no existir la posibilidad de reinversión directa de recursos, la capacidad de dar mantenimiento al Balneario Cununyacu se vio afectada; requiriéndose, actualmente, un presupuesto de más de un millón de dólares para su reapertura. La rehabilitación y reapertura del Balneario Cununyacu está a cargo de la Administración Zonal Tumbaco, motivo por el cual en el presente informe se considerará solamente los gastos de gestión post reapertura.

En relación a los gastos de operación (servicio de seguridad, servicio de limpieza, mantenimiento, servicios básicos y personal), la Administración Zonal Tumbaco, ha proporcionado los históricos que se presentan a continuación:

**Tabla 2.** Rubros de gastos de operación - Balneario Cununyacu (2016 - 2020)

Periodo	Rubro	Gasto	Total gasto anual
2016	Servicio de seguridad	\$ 49.014,24	\$ 88.124,11
	Servicio de limpieza	\$ 7.724,83	
	Mantenimiento y servicios básicos		
	Gasto personal	\$ 31.385,04	
2017	Servicio de seguridad	\$ 19.080,00	\$ 61.258,68
	Servicio de limpieza	\$ 7.724,83	
	Mantenimiento y servicios básicos	\$ 3.068,81	
	Gasto personal	\$ 31.385,04	
2018	Servicio de seguridad	\$ 31.405,92	\$ 79.710,44
	Servicio de limpieza	\$ 7.724,83	
	Mantenimiento y servicios básicos	\$ 9.194,65	
	Gasto personal	\$ 31.385,04	
2019	Servicio de seguridad	\$ 23.181,60	\$ 81.059,04
	Servicio de limpieza	\$ 7.724,83	
	Mantenimiento y servicios básicos	\$ 18.767,57	
	Gasto personal	\$ 31.385,04	
2020	Servicio de seguridad	\$ 25.142,70	\$ 65.511,68
	Servicio de limpieza	\$ 7.724,83	
	Mantenimiento y servicios básicos	\$ 1.259,11	
	Gasto personal	\$ 31.385,04	

Fuente: AZT, 2022  
Elaboración: SDPC, 2022

**Nota:** para mayor detalle en relación a los ingresos y gastos, referirse al Anexo 1.

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, con el propósito de contrastar esta información (Anexo 2), realizó una visita in situ con AQUAPPOOL, empresa experta en mantenimiento de piscinas y con experiencia previa de trabajo con el Municipio. Adicionalmente, se contactó y solicitó cotizaciones a empresas que proveen servicios de mantenimiento, seguridad, limpieza y otros relacionados en complejos similares; así como, también, se levantó información de los costos operativos de balnearios similares que se encuentran en funcionamiento, a fin de tener una referencia de los costos unitarios por rubro.

A partir de la información levantada, a continuación, se detalla la estructura de costos para la administración y operación del Balneario Cununyacu:

**Tabla 3.** Estructura de costos estimados para el Balneario Cununyacu, post apertura

Rubro	Valor mensual (dólares)	Valor anual (dólares)	Fuente / Referencia
Gastos mantenimiento piscinas	16.600,00	199.200,00	Ref.: costos Balnearios Baños
Gastos mantenimiento maquinarias y equipos	1.000,00	12.000,00	Ref.: costos Balnearios Baños
Gastos mantenimiento infraestructura (edificación)	1.670,00	20.040,00	Ref.: costos Balnearios Baños
Gastos servicios básicos	450,00	5.400,00	Ref.: costos Cununyacu (cuando se encontraba operando)
Gastos seguridad	4.200,00	50.400,00	Ref.: cotización de empresa de seguridad
Gastos limpieza	6.630,60	79.567,20	Ref.: costos El Tingo (1,29 dólares por metro). El B. Cununyacu tiene 5.140 mts.
Gastos jardinería	3.200,00	38.400,00	Ref.: costos de mercado
Gastos material de impresión para la venta	800,00	9.600,00	Ref.: costos de mercado
Gastos promoción	840,00	10.080,00	Ref.: costos Balnearios Baños
Gastos oficina	310,00	3.720,00	Ref.: costos Balnearios Baños
Gastos personal	2.615,00	31.380,00	Ref.: costos Cununyacu (cuando se encontraba operando)

Rubro	Valor mensual (dólares)	Valor anual (dólares)	Fuente / Referencia
Otros imprevistos	1.200,00	14.400,00	Estimado
<b>TOTAL</b>	<b>39.515,60</b>	<b>474.187,20</b>	

Conforme se detalla en la Tabla 3, se estima que para la administración y operación del Balneario Cununyacu se requeriría aproximadamente 475 mil dólares anuales. Esto difiere considerablemente de los costos reportados por la Administración Zonal Tumbaco, debido a que existen gastos actualmente invisibilizados, como es el caso del servicio de jardinería cuyo costo es asumido por la EPMOP, y otros como material impreso para la venta (boletos), gastos de oficina, que son asumidos por distintas dependencias municipales.

Finalmente, el gasto de mantenimiento en la edificación y en las piscinas, que contemplaba la Administración Zonal era mínimo, comparado con el precio de mercado. Esto explicaría el actual deterioro en la infraestructura. Es importante, por lo tanto, asignar el presupuesto necesario para que el Balneario se mantenga en óptimas condiciones y evitar que una situación como la actual se repita, de manera que sea posible brindar un servicio de calidad a los usuarios.

## 2. Estudio de Mercado

- Caracterización de la Demanda

La información recopilada, a través de entrevistas a profundidad con actores clave (funcionarios municipales de la administración zonal Tumbaco, comerciantes que brindaban sus servicios a los usuarios del balneario, usuarios del balneario, vecinos de la zona) ha permitido a la Secretaría de Desarrollo Productivo identificar dos principales perfiles de usuarios del Balneario Cununyacu, conforme se describe a continuación:

- Grupos familiares de estrato medio – bajo, conformados por niños (4 - 12 años), adolescentes (13 - 17 años), adultos (18 - 64 años) y adultos mayores (65 años en adelante), que llegan de todo el DMQ para visitar el balneario los fines de semana (viernes, sábado y domingo) con fines de recreación.
- Adultos mayores de estrato medio alto, residentes en zonas aledañas al balneario y que lo visitan solos, entre miércoles y jueves, por motivos de salud y deporte.

Además, en menor frecuencia, el balneario recibía también a equipos deportivos, grupos de trabajo e instituciones educativas, entre otros.

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, considerando el acelerado crecimiento poblacional de Tumbaco así como el contexto post pandemia, vio la necesidad de recabar información primaria que permitiera complementar la caracterización de los usuarios del Balneario Cununyacu. Para esto, se diseñó una encuesta que permite levantar información cualitativa y cuantitativa (Anexo 3), misma que fue difundida a través las redes sociales de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, Secretaría de Inclusión, Secretaría de Comunicación, Administración Zonal Tumbaco, Quito Turismo y Conquito, desde el 21 al 28 de septiembre 2022.

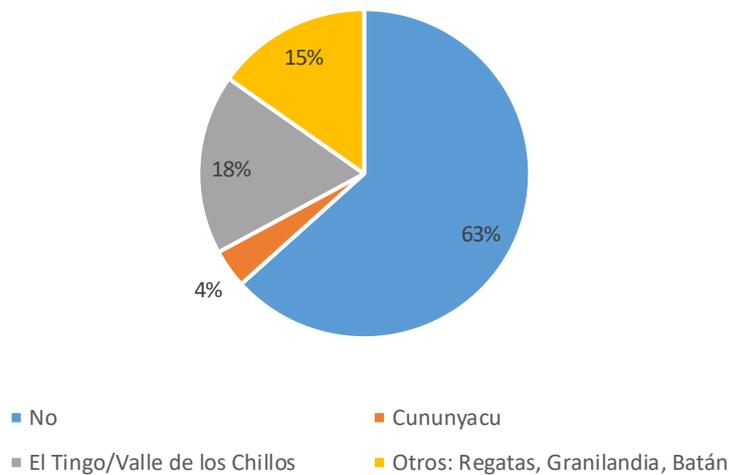
La encuesta obtuvo respuesta de 79 personas que, aunque no es una muestra estadísticamente representativa, constituye una referencia para conocer las necesidades de la demanda.

A continuación, se detallan los resultados:

El 50,6% de los encuestados es de género femenino y 49,4% de género masculino. El grupo se encuentra en un promedio de 40 años, son profesionales, el 51,9% no tiene hijos y solamente el 2,5% presenta algún tipo de discapacidad. Con relación a los ingresos del hogar, los encuestados registran un promedio mensual de \$1.443 dólares y destinan en promedio \$137,25 dólares para diversión.

A la pregunta, **1. ¿Asiste a balnearios en Quito – A cuál?**, el 63% de los encuestados no ha asistido a un balneario en el DMQ. De las respuestas afirmativas, se identifica que los balnearios ubicados en el Valle de los Chillos son los más visitados, especialmente el Balneario El Tingo.

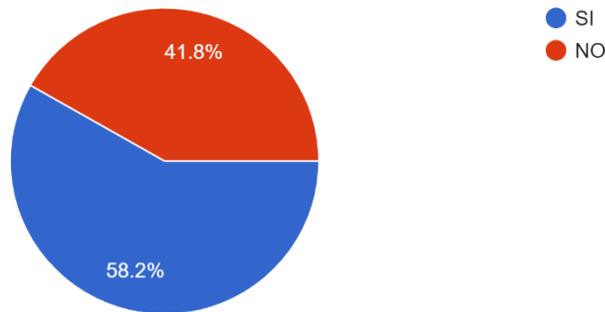
Se estima que el Balneario El Tingo es el más visitado por la variedad de servicios que ofrece a un costo accesible, lo cual evidencia la importancia del poner a disposición de los usuarios, servicios complementarios.



A la pregunta **2. ¿Asistía al Balneario Cununyacu, cuando se encontraba en operación?**: el 58,2% de los encuestados respondió de manera afirmativa.

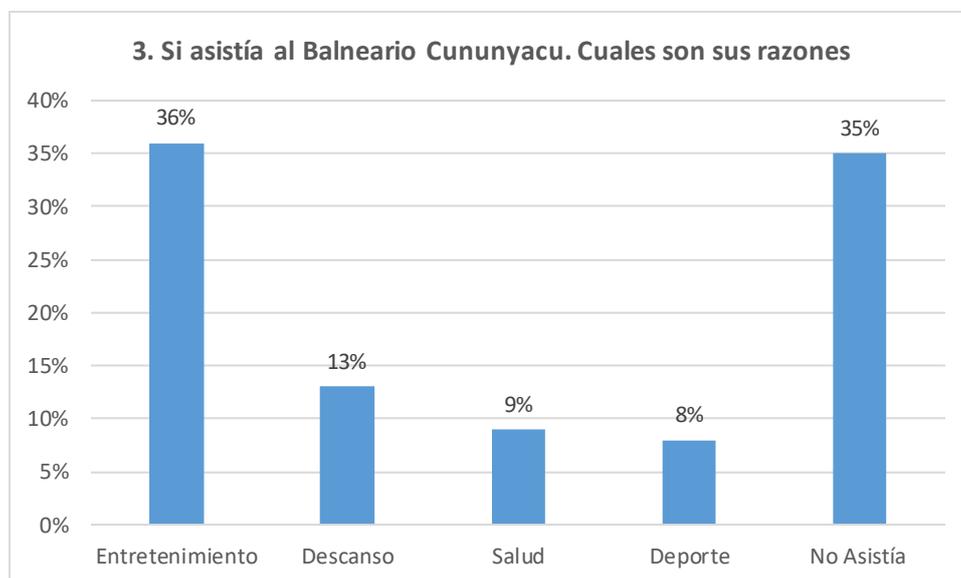
## 2. ¿ Asistía al Balneario Cununyacu?

79 respuestas



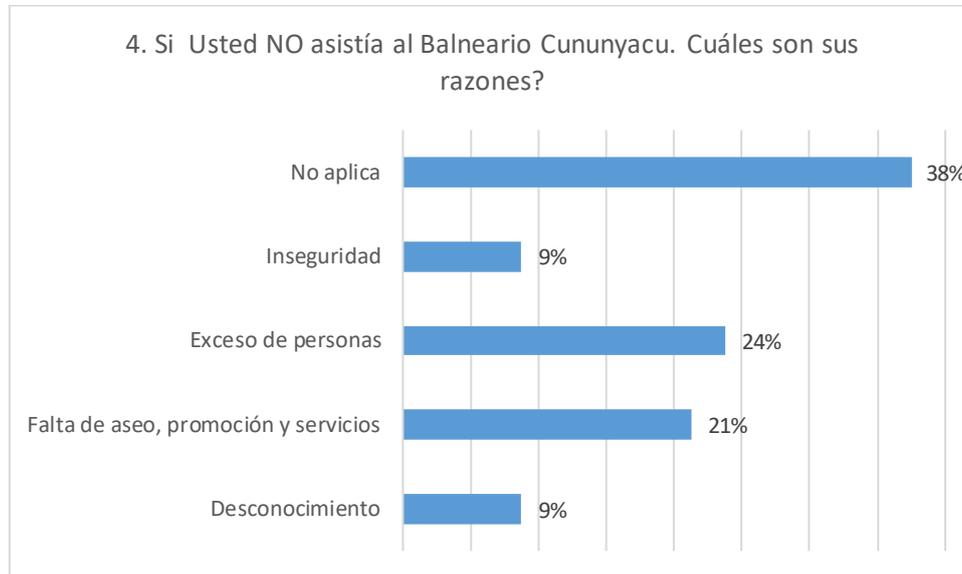
El resultado demuestra que los encuestados muestran interés en acudir al Balneario y que existe una demanda potencial que debe ser tomada en cuenta.

En referencia a la **pregunta 3: Si asistía al Balneario Cununyacu ¿cuáles son sus razones?**, el 36% señaló que la razón de la visita es entretenimiento, 13% por descanso, 8% por deporte y 9% por salud.



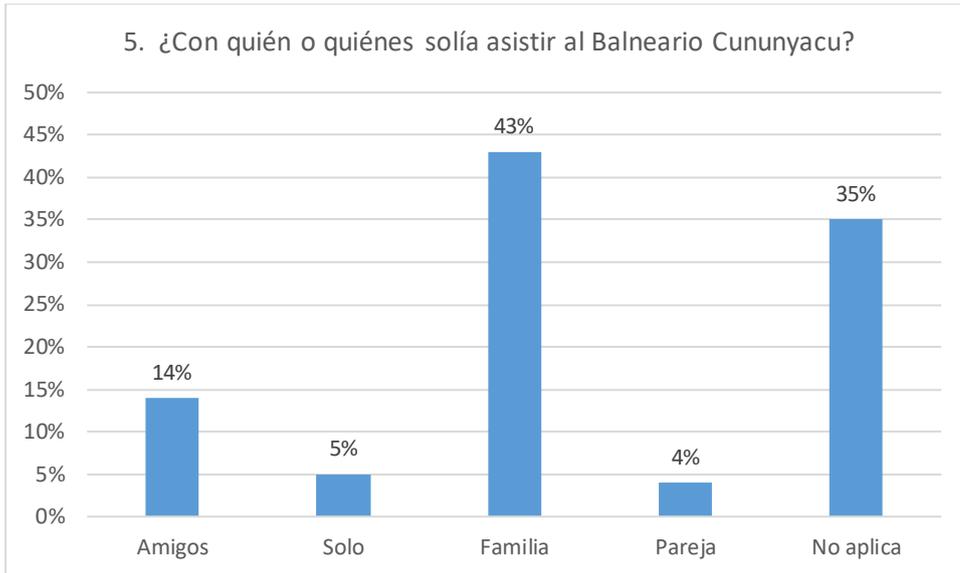
La información levantada confirma que existen dos grupos objetivos: (i) personas que tiene interés en actividades de ocio y entretenimiento, que asisten al balneario en familia, generalmente los fines de semana; y (ii) personas interesadas en actividades deportivas y de bienestar, que asisten al balneario solas, generalmente entre semana.

Con relación a la **pregunta 4. Si usted no asistía al Balneario, señale las razones**, el 24% respondió por exceso de personas, el 21% por falta de aseo y falta de servicios, el 9% por inseguridad y el 9% por desconocimiento.



Con la información levantada, se refleja la importancia de ofrecer espacios limpios y seguros para atender las necesidades de los clientes, de modo que se debe contemplar el cambio frecuente de agua de las piscinas, que se realice mantenimiento a las piscinas de manera periódica, verificar que los usuarios no consuman alimentos en las áreas húmedas y contar con personal que controle que los espacios se mantengan en óptimas condiciones.

Respecto a la **pregunta 5. ¿Con quién solía asistir al balneario?** El 51,9% respondió que solían visitar el balneario con su familia.



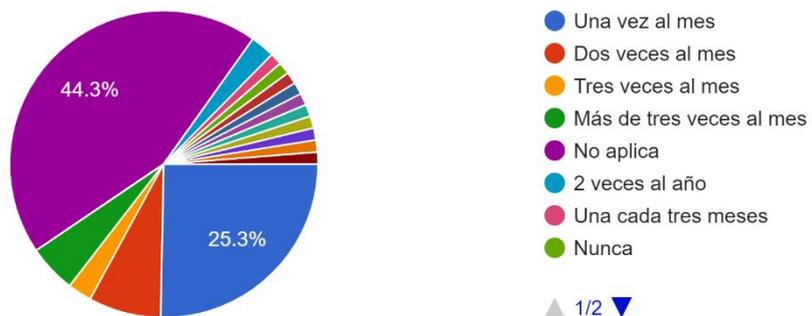
Adicionalmente, en la **pregunta 6. ¿Cuánto solía gastar en cada visita al Balneario (tomando en consideración entrada y alimentación)?** El 46% de quienes habían asistido señalaron que más de 10 dólares.

Tomando en cuenta que la tarifa de la entrada del Balneario era de USD\$ 2,76 (previo a su cierre), y que su gasto promedio es superior a \$ USD 10, se estima que los visitantes tienen poder adquisitivo para adquirir servicios complementarios.

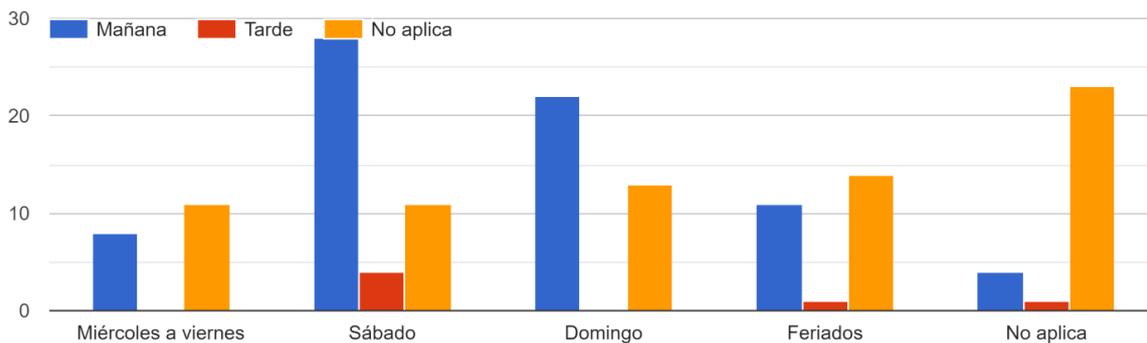
Además, es importante señalar que la **pregunta 7 ¿Con qué frecuencia asistía al Balneario Cununyacu?** El 25,3% de los encuestados ha visitado el balneario una vez al mes, Así también los días de visita frecuente son los sábados de acuerdo con las respuestas recopiladas en la **pregunta 8.**

7. ¿Con qué frecuencia asistía al Balneario Cununyacu?

79 respuestas

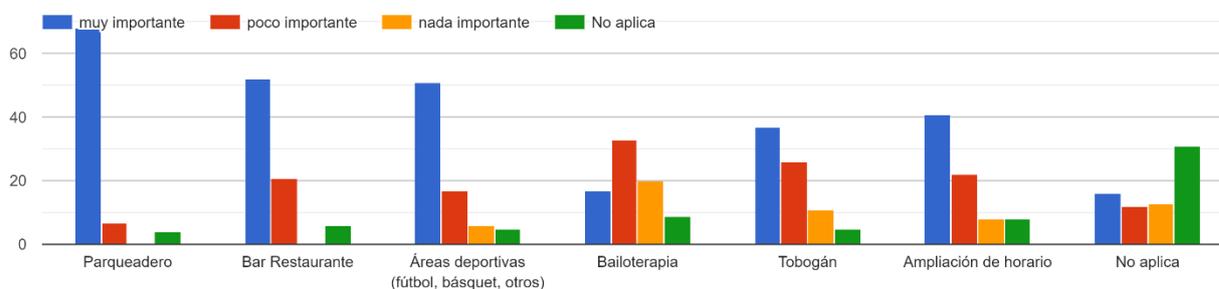


8. ¿Qué días asistía al Balneario Cununyacu?



En referencia a la **pregunta 9. ¿Qué servicio adicional debería ofrecer el balneario?** La mayoría de los encuestados manifestaron el parqueadero, bar-restaurante, las áreas deportivas, de recreación.

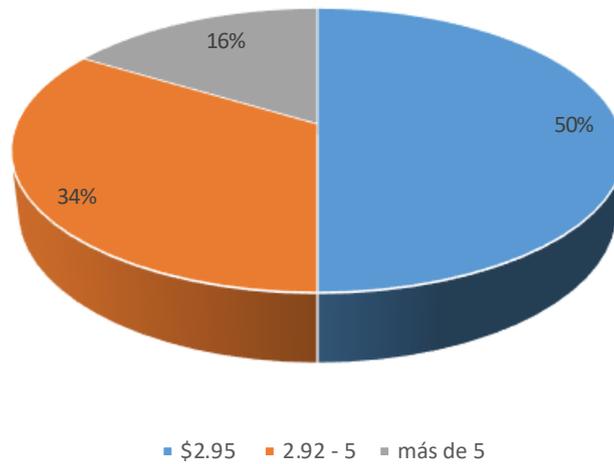
9.- ¿Qué servicio adicional debería ofrecer el balneario ? Señale los más importantes



Disposición al pago

La pregunta 10 hace referencia a la disposición al pago, para lo cual, el 50% de los encuestados manifestaron que pagarían 2,95 dólares, 34% pagarían entre 2,95 y 5 dólares y un 16% más de 5 dólares.

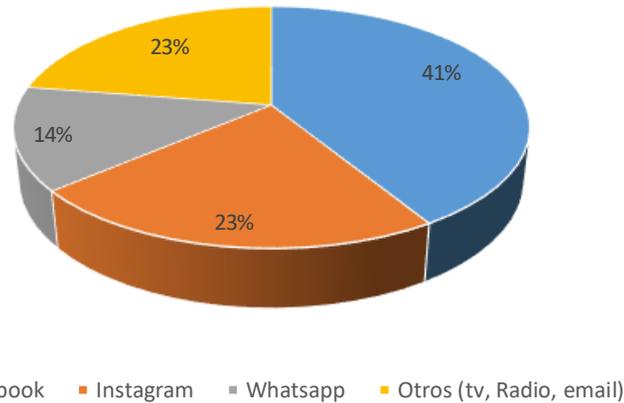
10. ¿Cuánto estaría usted dispuesto(a) a pagar por el ingreso al balneario Cununyacu, considerando las facilidades actuales?



Tomando en consideración la pregunta 6, los encuestados mencionaron que cuando visitaban el balneario gastaban aproximadamente 10 dólares, antes esto, se evidencia que existe la disposición por gastar en otros servicios, motivo por el cual se sugiere contemplar otros servicios complementarios para ofrecer a los visitantes.

**La pregunta 11 hace referencia a los medios por los cuales le gustaría conocer de los servicios del Balneario**, a la cual, la mayor parte de usuarios y potenciales usuarios responden que les gustaría recibir información a través de redes sociales como Facebook e Instagram.

11. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría que se le informe sobre los servicios que ofrecerá esta piscina?



Con esta respuesta se evidencia que las redes sociales son los canales más utilizados por parte de la demanda potencial, por lo que son los canales más idóneos para comunicar y promocionar. Es importante difundir, a través de estos canales, las bondades del Balneario.

#### Recomendaciones

Al finalizar la encuesta, se pregunta de manera abierta sobre las recomendaciones, con relación a lo cual se destacan: pronta reactivación tomando en cuenta que es un espacio acogedor, que se mantenga en buen estado, mejorar aseo y seguridad, cambiar el agua de la piscina de manera más frecuente<sup>1</sup>, ofrecer servicios complementarios de calidad (aumentar el horario de atención, canchas deportivas, adecuar espacios para entretenimiento infantil, parqueaderos), costo accesible, mayor promoción.

- Segmentación del mercado

Con el objeto de cuantificar la demanda, se realiza la segmentación, tomando como base la población de Tumbaco, a fin de ser conservadores con las proyecciones.

Acontinuación, se presenta una tabla con el mercado meta del Balneario Cununyacu:

**Tabla 4.** Segmentación del mercado (estimación usuarios Balneario Cununyacu)

Segmentación	Descripción	Parámetros	Número de personas
Mercado Potencial	Número de habitantes del sector (Tumbaco)	De acuerdo con proyecciones del INEC, para el 2022 la población de Tumbaco es de 63.000 personas	63.000

<sup>1</sup> En base a la información proporcionada por la Administración Zonal, cuando el Balneario operaba, se realizaba cambio de agua a las piscinas todas las tardes, sin embargo la percepción de los usuarios es diferente, en tal virtud se recomienda fortalecer la comunicación a la ciudadanía.

Mercado Disponible	Número de habitantes del sector y que tienen disposición al pago para acceder al Balneario	Se estima que el 60% del mercado potencial, corresponde al mercado disponible (tomando como referencia que, de acuerdo con las necesidades básicas insatisfechas, el 40% se considera pobre y por ende no cuenta con poder adquisitivo para actividades de entretenimiento) <sup>2</sup>	37.800
Mercado Ocupado	Aquellos usuarios que prefieren visitar otros balnearios (ir a la competencia)	Supuesto: el 80% prefiere ir con la competencia (este porcentaje se tomó en base a la información primaria levantada, la cantidad de usuarios que no asistían al Balneario en relación a la población de la parroquia)	30.240
Mercado Meta	El grupo objetivo, los usuarios que visitarían el Balneario Cununyacu	El 20% del mercado disponible (este porcentaje se tomó en base a la información primaria levantada, la cantidad de usuarios que asistían al Balneario en relación a la población de la parroquia)	7.560
<b>NÚMERO ESTIMADO DE USUARIOS BALNEARIO CUNUNYACU</b>			<b>7.560</b>

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

Con estos datos, se calcula un mercado meta de 7.560 usuarios.

Para estimar la demanda por grupo de edad, se tomó como referencia los porcentajes de visitas de adultos, niños y personas de la tercera edad cuando el Balneario estaba en operación, cuyos porcentajes son los siguientes: adultos 65%, niños 29% y personas de la tercera edad 6%, de modo que, el número estimado de usuarios por grupo de edad es el siguiente:

**Tabla 5.** Mercado meta por grupos de edad

Mercado (Meta Total)	7.560
Adultos	4.914
Niños	2.192
Tercera edad	454

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

En base al estudio de mercado, la frecuencia de visita al balneario es mensual, de modo que para efectos de proyecciones financieras (en el acápite que se presenta más adelante), se contemplan estas cifras.

<sup>2</sup> Para fines de segmentación de mercado se contempla este dato, sin embargo, el Balneario no excluye a la población de bajos recursos pues se considera también gratuidades.

Para el análisis de la oferta se han realizado visitas de campo y se ha recopilado información de fuentes secundarias que brindan un panorama general de la oferta de servicios de balnearios aledaños, con el fin de tener un insumo comparativo con Cununyacu.

De acuerdo con la inspección, se constata que existen dos balnearios alrededor de Cununyacu: El Tingo y Rumiloma, cuya gestión está a cargo de la Administración Zonal de Los Chillos.

La Administradora de esa zonal mencionó que en años anteriores, el Balneario de El Tingo estaba a cargo de un actor privado, lo cual era favorable, puesto que el operador estaba a cargo de todos los costos de operación y generaba un ingreso al Municipio, equivalente al 30% de la utilidad. De este modo, el Municipio no incurría en carga operativa ni en gastos, recibía ingresos y el balneario ofrecía servicio a la ciudadanía y mantenía las instalaciones en buen estado.

En función de eso, la Administradora Zonal del Valle de Los Chillos considera que este es el modelo más adecuado para la gestión de un balneario. Según la información que proporcionó, se aplicaba una figura del 70/30, es decir 70% de ingresos para el privado y 30% para el Municipio. Con el fin de conocer si esta figura mantiene su viabilidad jurídica, se le solicitó el instrumento legal que permite esta modalidad de trabajo; sin embargo, dicha información no fue enviada por parte de la Administración Zonal.

En relación con los servicios disponibles, El Tingo y Rumiloma cuentan con piscinas termales que varían entre los 22 a 28 grados centígrados. Esto constituye una fortaleza de los balnearios ya que estas aguas brindan propiedades analgésicas a los usuarios. Una debilidad, en cambio, es el sistema informático que se usa en taquilla ya que es obsoleto y ocasiona demora en el registro y emisión de boletos de los usuarios, lo que provoca largas filas y malestar en los clientes.

En relación con los precios al usuario, el balneario Cununyacu maneja las siguientes tarifas:

- Niños el 0,25% del Salario Básico Unificado
- Tercera Edad el 0,35% del Salario Básico Unificado
- Adultos el 0,69% del Salario Básico Unificado

Finalmente, con relación a los medios de promoción, los balnearios de El Tingo y Rumiloma no cuentan con presupuesto asignado para la promoción; sin embargo, el medio que utilizan es el denominado “boca a boca” y difusión en canales municipales<sup>3</sup>.

### ● Análisis de otras piscinas y balnearios públicos administrados por Gobierno Central y Gobiernos Autónomos Descentralizados

#### Balnearios del Municipio de Baños:

Con fecha 29 de julio 2022, la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad realizó el acercamiento con el alcalde de Baños, el Dr. Luis Silva, con la finalidad de conocer la experiencia del

<sup>3</sup> La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad ha apoyado con la promoción del Balneario, como un primer ejercicio en la Feria Bienestar que se desarrolló el 28 y 30 de octubre de 2022. De este modo la Secretaría de Desarrollo Productivo y la Administración Zonal comunicaron a la ciudadanía los beneficios de las aguas termales para tratamientos y terapias físicas, medicinales, entre otras (Anexo 10).

GAD con el modelo de gestión de los balnearios. De este modo, el señor alcalde compartió su visión estratégica sobre cómo deberían manejarse los balnearios municipales, considera que éstos deben estar a cargo de una empresa pública para evitar inconvenientes relacionados a presupuestos.

Adicionalmente, se mantuvo una reunión técnica con el director financiero de los Balnearios del GAD de Baños, Alex Hernández, a fin de tener información acerca de la experiencia del modelo de gestión en los balnearios municipales y con ello tener una referencia sobre las oportunidades de dicho modelo.

El GAD de Baños cuenta con 6 balnearios, 3 de aguas termales y 3 de índole recreativo. Estos balnearios están bajo la Administración del Municipio, bajo la Unidad de Administración de los Balnearios, con un personal de 47 funcionarios municipales destinados exclusivamente a la administración y operación de los 6 balnearios.

**Tala 6.** Atención - Balnearios Baños de Agua Santa

TERMAS	DÍAS DE ATENCIÓN	HORARIOS
SANTA ANA	SÁBADO, DOMINGO Y FERIADOS	10H00 A 17H30
SANTA CLARA	SÁBADO, DOMINGO Y FERIADOS	10H00 A 18H00
EL SALADO	LUNES A DOMINGO	05H00 A 21H00
LA VIRGEN SPA TERMAL (FASE I)	LUNES A DOMINGO	05H00 A 21H30
VIRGEN SPA TERMAL (FASE II)	VIERNES, SÁBADO, DOMINGO Y FERIADOS	13H00 A 21H00
LA VIRGEN RECREATIVA (FASE III-IV)	VIERNES, SÁBADO, DOMINGO Y FERIADOS	09H00 A 17H00

**Fuente:** Ordenanza Municipal del Cantón Baños de Agua Santa

**Elaboración:** SDPC, 2022

Cuenta con un director, un inspector de balnearios, un técnico en mantenimiento de sistemas eléctricos y calderos, además de 2 funcionarios de limpieza, uno de taquilla, en cada balneario. El presupuesto anual asignado para esta unidad es de 1'253.834 dólares.

Así también, es importante mencionar, que los ingresos por taquilla son recaudados por intermedio de la Tesorería Municipal en los puntos autorizados. Las tarifas que se aplican actualmente son las siguientes:

**Tabla 7.** Tarifas (dólares) - Balnearios Baños de Agua Santa

TERMAS	ADULTOS	NIÑOS, ADULTOS MAYORES, PERSONAS CON DISCAPACIDAD
SANTA ANA	4,00	2,00
SANTA CLARA	4,00	2,00
EL SALADO	4,00	2,00
LA VIRGEN SPA TERMAL (FASE I)	4,00	2,00
VIRGEN SPA TERMAL (FASE II)	6,00	3,00
LA VIRGEN RECREATIVA (FASE III-IV)	6,00	3,00

Fuente: Ordenanza Municipal del Cantón Baños de Agua Santa  
 Elaboración: SDPC, 2022

Con estos antecedentes, se concluye que los balnearios de Baños tienen un alto componente turístico por ser de aguas termales a diferencia de los balnearios del DMQ que se enfocan más a la recreación familiar y en fines de semana. Adicionalmente, el enfoque contemplado en los balnearios es productivo, de modo que se destina un importante presupuesto para mantener en óptimas condiciones los balnearios y ofrecer un servicio de calidad a los visitantes, y con ello se implementan estrategias comerciales que permiten cubrir los costos de operación.

*Piscinas administradas por la Secretaría de Cultura del Municipio de Quito (Parque Urbano Cumandá):*

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, a través de una reunión con la Coordinadora del Parque Urbano Cumandá, levantó información primaria sobre el funcionamiento del parque, y costos de operación, puesto que también cuenta con piscinas para dar servicio a la comunidad.

Este espacio es administrado por la Secretaría de Cultura, se encuentra en la Red Metropolitana Cultural, conforme lo estipulado en la Resolución No. A-015, emitida el 6 de julio de 2016.

El Parque en mención opera en el antiguo terminal terrestre de Quito. Este parque ofrece piscinas, teatro, talleres de música, pista de atletismo, canchas de volley, fútbol, gimnasio, entre otros. El parque contempla una mezcla de servicios culturales y deportivos.

Según información proporcionada por la Coordinadora del Parque, la dinámica es diferente a las piscinas municipales.

El Parque atiende de martes a sábado en horario de 7h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h30. El servicio a la ciudadanía es gratuito y para usar las instalaciones únicamente se solicita que los usuarios realicen una inscripción. Se otorga turnos. Aquellas personas que ingresan a las piscinas tienen turnos de 1 hora, quienes ingresan al gimnasio su turno es de 1 hora y 30 minutos, las personas que ingresan a las canchas pueden utilizar 2 horas. Cabe mencionar que existen turnos diferenciados para adultos mayores, personas con discapacidad, cursos de natación.

El aforo para las piscinas es de máximo 12 personas por piscina. Durante 1 día ingresan aproximadamente 150 personas. Es decir 3.000 personas por mes, tomando en cuenta que atiende al público 20 días al mes.

Existe un control muy minucioso de que las personas que ingresan a las piscinas cuenten con la indumentaria requerida (traje de baño, gorro, sandalias, toalla, mascarilla) y que se duchen previo a ingresar a las piscinas.

En total hay 7 piscinas, 2 de ellas tienen una medida de 10 por 5 metros, con una profundidad de 1,5 metros. Y las 5 piscinas restantes tienen una medida de 8 por 5 metros, con una profundidad de 1,50 metros. La temperatura del agua es de 27 a 29 grados.

Para el mantenimiento de las piscinas, lo hacen de manera directa, 4 personas a cargo del mantenimiento, le ponen los químicos a las 7 piscinas al final de la tarde y todas las mañanas realizan el aspirado. La compra de los químicos para las 7 piscinas representa un gasto mensual de USD\$ 2.810. Es decir, el gasto anual para la adquisición de químicos corresponde a USD\$ 33.725.

En total 30 personas trabajan en el Parque, para temas administrativos y operativos. Lamentablemente la Coordinadora del Parque mencionó que no cuenta con los datos de los gastos de personal y recomendó que se remita un oficio a la Secretaría de Cultura, quién maneja la información. De modo que, con fecha 5 de octubre de 2022, esta Secretaría envió la solicitud de información, mediante Oficio No. GADDMQ-SDPC-2022-0828-O.

Respecto a los servicios de limpieza y seguridad, éstos son asumidos por la Dirección Metropolitana Administrativa.

No se generan ingresos, en virtud que los servicios se ofrecen de manera gratuita, no obstante, como parte del Plan Operativo Anual, se asigna un presupuesto anual para la operación del Parque a fin de ofrecer servicios culturales y deportivos a la ciudadanía. Y conforme la información proporcionada por la Coordinadora, la Comunidad se ha apropiado del espacio y se encuentra satisfecha con los servicios que ofrece el Parque. Según su percepción, si el servicio es cobrado, podría generarse malestar en los ciudadanos.

#### Piscinas administradas por la Secretaría de Deporte del Municipio de Quito:

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad realizó una reunión con la Dirección Metropolitana de Deporte y Recreación de la Secretaría de Deporte, con el fin de conocer su experiencia con la administración y operación de las piscinas que se encuentran a su cargo.

La entidad mencionó que cuenta con 2 piscinas: una ubicada en Guápulo y otra en Iñaquito (Centro Deportivo Metropolitano Iñaquito - CDMI).

La de Guápulo cuenta con una piscina pequeña de 8 por 6 metros, duchas y vestidores. Y el CDMI tiene una piscina de 16 por 8 metros, sauna, turco, hidromasaje, gimnasio, espacio para bailoterapia, canchas de tenis, cancha multiuso, áreas de recreación.

Desde la pandemia las piscinas se encuentran cerradas y al momento se encuentran en proceso de mantenimiento correctivo, pues hace varios años que no se les ha hecho mantenimiento, por lo que se deterioraron los espacios. El presupuesto requerido, suma USD\$ 320.000.

Según información proporcionada por la Dirección de Deporte y Recreación, a las piscinas asistían principalmente en grupos (estudiantes y familias). Se realizaban cursos vacacionales de natación, atendían de martes a domingo, y los lunes hacían mantenimiento a las piscinas. El servicio era totalmente gratuito y aproximadamente tenía un flujo diario de 150 personas. En el CDML operaban 6 funcionarios.

Respecto a los gastos, los funcionarios mencionaron que no cuentan con los datos al momento, sin embargo, resaltaron que el mantenimiento y la limpieza lo realizaban los funcionarios municipales (personal operativo de la Dirección de Deporte y Recreación), y que para optimizar costos compraban los químicos, particularmente cloro, cuyo gasto aproximado era de USD\$ 1.800 por piscina.

El técnico de la Dirección de Deporte mencionó que en principio utilizaban calderos para calentar el agua de la piscina, cuyo gasto en combustibles era elevado (no obstante, no contaba con la cifra del gasto), y que, con el afán de reducir este gasto, compraron una bomba de calor, cuyo precio fue de aproximadamente USD\$ 15.000 para calentar el agua con los rayos solares, sin necesidad de requerir combustibles.

El servicio de seguridad es mediante una empresa privada, cuya contratación la realiza otra dependencia Municipal para todo el año de servicio (el técnico que proporcionó la información desconoce de la dependencia municipal a cargo, y del valor referencial por este rubro).

#### Piscinas administradas por el Ministerio de Deporte:

Adicionalmente, con el afán de recoger las experiencias del Gobierno Central, respecto al modelo de gestión de las piscinas administradas por el Ministerio de Deporte, la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad realizó el acercamiento con esa Cartera de Estado para el levantamiento de información operativa y financiera.

La información recopilada se presenta a continuación: el Ministerio de Deportes administra 4 centros activos, a nivel nacional (1 en Quito, 1 en Sangolquí, 1 en el Valle de los Chillos y 1 en Cuenca). Dichos centros son espacios públicos para que los ciudadanos realicen deporte a un precio módico.

El Centro activo Matriz se encuentra en Quito, ubicado en la Av. Gaspar de Villarroel y Av. 6 de diciembre. Este centro se encuentra cerrado desde la pandemia, al momento están realizando mantenimiento y esperan re abrir a finales de año. Su horario de operación previo al cierre era de 6h00 hasta 21h00 durante todos los días (para el caso de las piscinas se atendía de martes a domingo, pues el lunes lo destinaban para mantenimiento). El centro cuenta con áreas verdes, espacios recreativos, canchas de voleibol, baloncesto y multifuerza, piscina, gimnasio, cancha sintética de fútbol, cancha de tenis, cancha de squash y coliseo. Las tarifas por el uso de las instalaciones se detallan a continuación:

- Ingreso al centro activo (uso de áreas verdes, recreativas, canchas de voleibol, baloncesto y multifuerza.) por persona USD. 0,50 incluido IVA.
- Uso de piscina, por persona, duración 2 horas, USD. 2,00 incluido IVA.
- Uso de gimnasio, por persona, duración 1 hora USD. 0,75 incluido IVA.



- Uso de cancha sintética de fútbol, duración 1 hora USD. 21,00 incluido IVA.
- Uso de cancha de tenis, por persona, duración 1 hora USD. 1,50 incluido IVA.
- Uso de cancha de squash y coliseo, por persona, duración 1 hora USD. 1,00 incluido IVA.

Los menores de edad, personas de la tercera edad, y personas con discapacidad no pagan. El objetivo, de la oferta de estas instalaciones, es fomentar la práctica deportiva a través de herramientas necesarias a la comunidad, para mejorar su calidad de vida.

Al Centro activo matriz asistían aproximadamente 6.000 personas al mes, de los cuales 4.500 personas acceden con boleto pagado y 1.500 de manera gratuita.

De acuerdo a la información proporcionada, para calentar el agua de las piscinas utilizaban calderos, lo que generaba costos elevados por la compra de combustible. Mencionaron que el gasto promedio anual por la operación del centro matriz es de 400.000 dólares y la recaudación aproximada es de 100.000 dólares. De modo, que el Gobierno Central ha tenido que destinar un presupuesto importante para poder brindar este servicio a la ciudadanía.

Adicionalmente, los representantes del Ministerio del Deporte mencionaron que con el incremento de precios del combustible e insumos de mantenimiento, los costos de mantenimiento del centro seguramente incrementarán considerablemente, de modo que están realizando estudios con el Ministerio de Finanzas para incrementar las tarifas.

- **Fundamento jurídico de las alternativas de modelo de gestión**

El funcionamiento de piscinas y balnearios no es parte del servicio público básico de prestación de agua potable, por lo cual no se aplica la limitación constitucional de que la gestión sea exclusivamente pública o comunitaria, conforme el siguiente sustento:

- Ley Orgánica de Recursos Hídricos y Usos del Agua:  
*“Art. 37.- Servicios públicos básicos. - Para efectos de esta Ley, se considerarán servicios públicos básicos, los de agua potable y saneamiento ambiental relacionados con el agua. La provisión de estos servicios presupone el otorgamiento de una autorización de uso.*

*La provisión de agua potable comprende los procesos de captación y tratamiento de agua cruda, almacenaje y transporte, conducción, impulsión, distribución, consumo, recaudación de costos, operación y mantenimiento.*

*La certificación de calidad del agua potable para consumo humano deberá ser emitida por la autoridad nacional de salud.*

*El saneamiento ambiental en relación con el agua comprende las siguientes actividades:*

- 1. Alcantarillado sanitario: recolección y conducción, tratamiento y disposición final de aguas residuales y derivados del proceso de depuración; y,*
- 2. Alcantarillado pluvial: recolección, conducción y disposición final de aguas lluvia.*

*El alcantarillado pluvial y el sanitario constituyen sistemas independientes sin interconexión posible, los gobiernos autónomos descentralizados municipales exigirán la implementación de estos sistemas en la infraestructura urbanística.”*

La actividad de balnearios y piscinas forma parte de la prelación “Actividades productivas” dentro de los cuatro destinos de uso del agua:

**Art. 86.- Agua y su prelación.** *De conformidad con la disposición constitucional, el orden de prelación entre los diferentes destinos o funciones del agua es:*

- a) Consumo humano;
- b) Riego que garantice la soberanía alimentaria;
- c) Caudal ecológico; y,
- d) Actividades productivas.

**Art. 94.- Orden de prioridad para las actividades productivas.** Entre las actividades productivas susceptibles de aprovechamiento del agua se aplicará el siguiente orden de prioridad:

- a) Riego para producción agropecuaria, acuicultura y agroindustria de exportación;
- b) Actividades turísticas;
- c) Generación de hidroelectricidad y energía hidrotérmica;
- d) Proyectos de sectores estratégicos e industriales;
- e) Balneoterapia, envasado de aguas minerales, medicinales, tratadas o enriquecidas; y,
- f) Otras actividades productivas.

En consecuencia, al no existir impedimento para la gestión delegada de balnearios y piscinas, estos podrían operar tanto mediante gestión directa del Municipio o así como mediante delegación. A continuación, se detalla el fundamento jurídico para las alternativas de modelos de gestión de los balnearios y piscinas del Municipio:

- Normas aplicables para los balnearios bajo **gestión directa del Municipio**:
  - Constitución, art. 264.7: Obligación municipal de construir infraestructura física destinada al desarrollo social, cultural y deportivo
  - Constitución, art. 283: El sistema económico social y solidario se integra por las formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución prevea.
  - COOTAD, art. 55.g: Competencia municipal de planificar, construir y administrar, entre otros, espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo.
  - Código Orgánico Administrativo, art. 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 20, 24 Principio de eficiencia, calidad, participación, planificación, transparencia, evaluación, responsabilidad, control, protección de la intimidad.
  - Ley Eficiencia Trámites Administrativos, art. 22 Obligatoriedad de implementar mecanismos de calificación de la atención del servicio.
- Normas aplicables para los balnearios bajo **gestión delegada a GAD parroquiales rurales**
  - COOTAD, art. 145: Competencia de planificar, construir y mantener infraestructura física en parroquias rurales, concurrentemente.
  - Código Orgánico Administrativo, art. 25, 26, 27, 28: Principios de lealtad institucional, corresponsabilidad, complementariedad, subsidiariedad y colaboración.
  - Guía que regula suscripción, registro, seguimiento y custodia de convenios (Resolución RA-2012-0009).
- Normas aplicables en caso de **gestión delegada a otros sectores** económicos:
  - Código Orgánico Administrativo, art. 69 Delegación de competencias
  - Código Orgánico Administrativo, art. 74: Caso en que procede la declaración de excepcionalidad como requisito previo para delegar la gestión.
  - Guía que regula suscripción, registro, seguimiento y custodia de convenios (Resolución RA-2012-0009).

En conclusión, existe base legal que permite que los balnearios y piscinas puedan ser administrados, ya sea directamente por parte del Municipio, o mediante gestión delegada, sea a GAD's parroquiales rurales o a otros sectores económicos (por ejemplo, sector privado o sector popular y solidario).

### 3. Estrategias Comerciales propuestas

La información primaria y secundaria analizadas confirman la existencia de dos grupos objetivo-usuarios de Balneario Cununyacu: (i) grupos familiares o amigos que buscan ocio o entretenimiento y (ii) deportistas y personas que buscan bienestar y cuidan su salud.

Además, otro nicho son las personas naturales o jurídicas que tienen el interés de ocupar un espacio en el Balneario a fin de comercializar sus productos o servicios.

Considerando estos grupos objetivo y las necesidades de cada uno, se presenta a continuación la propuesta de las estrategias comerciales:

#### ● Producto / Servicio

El producto / servicio a ofrecer, en base al estudio de mercado, comprende:

- a. La utilización de la infraestructura: 7 piscinas, vestidores, baños, 2 canchas de fútbol, 1 cancha de basquetbol, 1 cancha de volley, 4 chozones con parrilla, 60 parqueaderos claramente delimitados.
- b. Acceso a servicios de alimentación y bebidas para los dos grupos objetivo:
  - ✓ Las familias que buscan entretenimiento u ocio y que acuden al Balneario los fines de semana buscan variedad de comida rápida y bebida refrescantes para adultos y niños, como por ejemplo comida rápida, snacks, helados, bebidas, golosinas.
  - ✓ Los deportistas y personas que cuidan su salud y que acuden al Balneario entre semana buscan alimentos y bebidas saludables, como por ejemplo jugos de frutas naturales, ensaladas, bebidas nutritivas.

Para atender a los dos públicos objetivo, se propone incorporar dos tipos de proveedores, uno enfocado en cada grupo objetivo. Es importante hacer notar que con la vinculación de proveedores de alimentos y bebidas debe no solo se busca brindar un mejor servicio a la ciudadanía, sino que también constituyen fuentes de ingreso para los proveedores y para el Municipio, que recibe regalías por el uso del espacio.

Se sugiere, además, que se incluya entre los proveedores de alimentos y bebidas a empresas cuya marca sea conocida a nivel popular, de manera que estas puedan actuar como anclas para impulsar mayor dinamismo y consumo durante la permanencia de los visitantes en el balneario.

En consideración a las preferencias de cada grupo objetivo, se identifica como oportunidad el uso compartido del espacio, es decir que un proveedor de alimentos y bebidas saludables comercialice sus productos entre semana y que ese mismo espacio sea utilizado durante el fin de semana por proveedores de comida rápida.

- c. Servicios de entretenimiento y ocio para grupos familiares: adecuar espacios que ofrezcan servicios adicionales como juegos infantiles, celebración de cumpleaños (chozón con parrilla, previa reserva).
- d. Servicios de deporte y bienestar: tomando en consideración que uno de los grupos objetivo corresponde a personas interesadas en cuidar su salud, se recomienda adecuar un gimnasio

(máquinas estáticas en espacios verdes)<sup>4</sup> y ofrecer servicios de turismo medicinal como clases de yoga, clases de *aquafit*, servicio de masajes, servicio de aromaterapia, entre otros. Los servicios de turismo medicinal requerirían de turnos de 1 hora, previa reservación para no saturar a los proveedores.

- e. Horarios extendidos de atención al público: tomando en cuenta que los días de mayor afluencia son los fines de semana, se recomienda que el horario de atención durante los fines de semana y feriados sea de 7h00 hasta las 17h30<sup>5</sup>, para grupos familiares; y, de miércoles a viernes de 7h00 hasta las 16h00, para deportistas y personas que cuidan su salud.
- f. Espacios seguros: facilidades de acceso para personas con discapacidad, seguridad y control permanente para precautelar el cuidado de los usuarios, verificando que se cumpla con los requisitos de entrada; protocolos de aseo y seguridad para el uso de instalaciones como el uso de trajes de baño, gorros, sandalias, toallas y/o chalecos salvavidas para el acceso a piscinas y espacios húmedos; restricción del consumo de bebidas alcohólicas y alimentos dentro de las piscinas y espacios húmedos; colocación de señalética clara en varios puntos, entre otros.
- g. Espacios limpios: garantizar que todos los espacios, incluyendo piscinas, zonas húmedas, servicios higiénicos, vestidores, duchas, permanezcan absolutamente limpios, verificando que las personas que ingresen a las piscinas se duchen previamente y colocando basureros y puntos de reciclaje en sitios estratégicos del balneario.

Por otra parte, el servicio a ofrecer a los negocios son 12 espacios para comercializar productos y servicios complementarios en el Balneario con las siguientes características:

- ✓ 11 espacios, de 2,66 metros cuadrados cada uno, que se encuentran por la zona del parqueadero, para que se instalen comerciantes autónomos con el fin de que comercialicen productos y servicios complementarios, tales como: trajes de baño, protectores solares, chalecos salvavidas, flotadores, boyas, gorras, pelotas, entre otros relacionados al perfil de los visitantes y que se complementen con actividades del Balneario.
- ✓ 1 espacio de 480 metros cuadrados que está junto a las piscinas para ofrecer servicio de alimentos y bebidas.

## ● Precio

Los ingresos que recibiría el Balneario Cununyacu proviene de dos fuentes: (i) los usuarios del balneario que pagan una tarifa de ingreso y, además, pagan por bienes y servicios complementarios; y, (ii) los proveedores de bienes y servicios complementarios al Balneario Cununyacu, quienes deben pagar al Municipio una regalía por el uso del espacio. A continuación, el detalle de los precios por cada fuente de ingresos:

### i. Precio a visitantes / usuarios:

<sup>4</sup> Para la instalación del gimnasio estático, si el espacio se mantiene bajo la administración municipal, se puede gestionar con la EPMOP, específicamente con el departamento de Parques y Jardines, sin requerir un presupuesto para este tema.

<sup>5</sup> Tomando en cuenta que se requiere realizar diariamente el cambio del agua de las piscinas, al final de la tarde, se podría identificar un horario que no dificulte el desarrollo de este proceso.

Las tarifas se fijan mediante Resolución No. GADDMQ-AG-2020-0006-R, emitida por la Administración General. En el caso del Balneario Cununyacu, esta resolución fija un precio de entrada correspondiente al 0,69% del Salario Básico Unificado (SBU) para adultos, el 0,25% para niños hasta 12 años y el 0,35% a personas de la tercera edad. Para el caso de servicios adicionales, particularmente turismo medicinal, se contempla el 3% del SBU.

A continuación se detalla los precios por taquilla y por servicios complementarios, acorde a la normativa vigente:

**Tabla 8.** Tarifa de los servicios a usuarios acorde a normativa vigente

Servicio	Adultos	Niños	Tercera edad	Regulación
Acceso a balneario (taquilla)	\$ 2,93	\$ 1,06	\$ 1,49	Resolución Nro. GADDMQ-AG-2020-0006-R del 21 de febrero de 2020 (adultos: 0,69% del SBU, niños 0,25% del SBU, tercera edad 0,35% del SBU)
Acceso a clases de yoga (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 12,75	\$ 4,59	\$ 6,38	Resolución Nro. GADDMQ-AG-2020-0006-R del 21 de febrero de 2020 (el 3% del SBU).  Nota: no hace distinción en tarifas para niños y tercera edad. No obstante para efectos de este estudio, se va a contemplar los mismos porcentajes de descuento que para la entrada (lo que equivale al 64% de descuento para niños y 50% de descuento para personas de la tercera edad, en relación a la tarifa de adultos)
Acceso a clases de aquafit (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 12,75	\$ 4,59	\$ 6,38	
Acceso a masajes (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 12,75	\$ 4,59	\$ 6,38	
Acceso a aromaterapia (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 12,75	\$ 4,59	\$ 6,38	
Acceso a chozones con parrilla	\$		12,75	

Fuente: Administración General - Resolución Nro. GADDMQ-AG-2020-0006-R del 21 de febrero de 2020.

Elaboración: SDPC.

Es importante mencionar que algunas tarifas no se encuentran estipuladas en la Resolución, por lo cual se sugiere:

- Incluir tarifas diferenciadas para personas con discapacidad, se recomienda la misma tarifa de personas de la tercera edad.
- En servicios adicionales, hacer mención a otros balnearios del DMQ, pues al momento se menciona únicamente a El Tingo.
- En servicios adicionales, contemplar tarifas diferenciadas para personas de la tercera edad, personas con discapacidad y niños.

Incluir una tarifa para el uso de los chozones con parrilla, se recomienda cobrar el 3% del SBU por grupo, es decir la tarifa es sobre el espacio y no por persona.

No obstante, para fines comerciales y facilidades administrativas, se recomienda poner tarifas “redondeadas o cerradas<sup>6</sup>”, de modo que las tarifas comerciales serían las siguientes:

**Tabla 9.** Propuesta de tarifas de los servicios

Servicio	Adultos	Niños	Tercera edad
Acceso a balneario (taquilla)	\$ 3,00	\$ 1,50	\$ 1,50
Acceso a clases de yoga (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 13,00	\$ 4,00	\$ 6,50
Acceso a clases de aquafit (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 13,00	\$ 4,00	\$ 6,50
Acceso a masajes (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 13,00	\$ 4,00	\$ 6,50
Acceso a aromaterapia (servicio adicional de turismo medicinal)	\$ 13,00	\$ 4,00	\$ 6,50
Acceso a chozones con parrilla	\$ 13,00		

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

En caso de no contemplar las tarifas cerradas, un mecanismo para solucionar los problemas identificados respecto a la dificultad administrativa para dar cambio, es que se establezca un proceso de cobro digital, o recarga a través de un dispositivo.

Por otra parte, se recomienda que, para las gratuidades, se verifique la situación de vulnerabilidad de la población que solicita esta acción, por ejemplo que se trate de receptores del bono de desarrollo humano u otras bonificación por vulnerabilidad, de manera que aquellas personas con poder adquisitivo realicen el pago completo sin afectar la recaudación, pues es necesario cubrir los costos de operación del Balneario.

*ii. Precio a negocios por el uso de espacio para la comercialización de productos o servicios*

En base a información proporcionada por la Administración Zonal Tumbaco<sup>7</sup>, a continuación se detallan las tarifas a negocios por uso del espacio público:

<sup>6</sup> Una sugerencia de la Administración Zonal Valle de Los Chillos es que las tarifas sean cerradas por dos razones: facilidades administrativas para dar cambio, y para evitar que se aglomere la gente (largas filas por falta de sueltos para dar el cambio), es por este motivo que se recomienda que las tarifas se redondeen a un número superior, lo cual hace más fácil el cobro.

<sup>7</sup> La información fue proporcionada mediante oficio número GADDMQ-AZT-2022-1526-O con fecha 14 de agosto 2022 (Anexo 6).

**Tabla 10.** Ingresos por uso de los espacios públicos mediante regalías

Espacio	Valor de la regalía por plazo del convenio (2 años)	Valor de la regalía al año
Espacio 1	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 2	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 3	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 4	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 5	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 6	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 7	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 8	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 9	\$ 697,35	\$ 348,68
Espacio 10	\$ 2.548,63	\$ 1.274,32
Espacio 11	\$ 2.659,44	\$ 1.329,72
Espacio 12	\$ 2.659,44	\$ 1.329,72
<b>Total</b>	<b>\$ 14.143,66</b>	<b>\$ 7.071,83</b>

Fuente: Administración Zonal Tumbaco  
Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

Estas tarifas son las estipuladas en la normativa vigente, con el concepto de regalías por el uso del espacio público. De modo que, para las proyecciones financieras que se presentan más adelante se toman estas cifras; no obstante, para efectos comerciales, se recomienda realizar una reforma a la normativa, contemplando un incremento en las tarifas, a fin de incrementar los ingresos por esta vía, y además ofrecer espacios a “empresas ancla” que, por su estructura y posicionamiento en el mercado, atraen mayor demanda.

Es importante resaltar que las personas que suscriben convenios para el uso del espacio para la comercialización de sus productos, mediante regalías, tienen un fin de lucro, por lo que es congruente que la tarifa a cobrar sea mayor.

### ● Plaza

La distribución a usuarios se realiza propiamente en el Balneario Cununyacu – parroquia Tumbaco. Es decir, las personas que acceden al Balneario deberán comprar su boleto a la entrada del espacio. No obstante, en un futuro se puede contemplar la distribución o venta de boletos on line.

Para los comerciantes, la postulación se realiza en el portal de compras públicas, en virtud que es un proceso público.

### ● Promoción

La promoción se realizará, a través de los canales municipales, con apoyo de la Secretaría de Comunicación y Quito Turismo, particularmente a través de redes sociales (Facebook e Instagram).

El proceso de uso de las instalaciones del balneario iniciará con el registro y cobro de la tarifa de entrada a los visitantes, de acuerdo a la normativa vigente; luego, se entregará una canastilla para que los visitantes guarden sus ítems personales.

Previo al ingreso a las piscinas, los usuarios deberán seguir la normativa del control interno del balneario que, entre otras, debe incluir el uso obligatorio de terno de baño, ducharse antes de ingresar, uso de sandalias, uso de gorro de baño, respeto de horario de desfogue de las piscinas, los niños deben estar

bajo la supervisión de un adulto. Para ello, se debe considerar la elaboración de un reglamento de uso de las instalaciones.

Las piscinas y espacios de recreación estarán disponibles para los usuarios a libre demanda; mientras que, los servicios de yoga, *aquafit*, masajes y aromaterapia estarán disponibles previa reservación y pago por el servicio.

Posterior al uso de las instalaciones, los visitantes devolverán la canastilla bajo condiciones adecuadas, caso contrario se le cobrará el costo de la canastilla.



Por otra parte, se contempla como un proceso la elaboración de un manual de seguridad, a cargo de la dependencia que opere y administre el Balneario, así como también un manual para los negocios que se instalen en el Balneario.

Como se mencionó anteriormente, se identifican dos grupos objetivo: (i) grupos familiares / amigos que tienen interés de actividades de entretenimiento, ocio; y, (ii) Deportistas y personas con interés en la vida sana.

Con respecto al lugar de procedencia, los visitantes son de diferentes zonas del DMQ, en especial residentes en la parroquia de Tumbaco.

Por otra parte, el otro grupo son personas naturales o jurídicas que instalarán negocios para comercializar servicios y productos complementarios.

#### ● Evidencia Física

El balneario se encuentra ubicado en el Valle de Tumbaco, en las faldas noroccidentales de Ilaló, a orillas del río Tumbaco, a una distancia de 16 km de la ciudad de Quito. Ubicación en Google maps: Balneario Cununyacu, QHC9+3HX, Quito 170184.

El agua que abastece las piscinas, baja desde el cerro Ilaló, es temperada (17 a 26 grados centígrados) y la pureza de la misma ofrece propiedades curativas a los visitantes.

El personal de mantenimiento y taquilla, contará con chalecos que tengan el logo del Balneario (se recomienda diseñar un logo para posicionamiento de su marca).

## 4. Análisis Financiero

Para las proyecciones financieras se toma como supuestos que, del mercado meta calculado en el acápite de segmentación de mercado, el 6,5% de usuarios adultos y tercera edad acceden a clases de yoga, el 12% accede a clases de *aquafit*, el 6,5% adquiere el servicio de masajes, el 6,5% accede al servicio de aromaterapia y el 68,5% restante utiliza únicamente las piscinas y canchas<sup>8</sup>. En todos los casos con una frecuencia de visita mensual.

Por otro lado, los egresos se determinaron en función a la información referencial de otros balnearios y piscinas, así como de cotizaciones levantadas en el mercado. El rubro de insumos para mantenimiento de piscinas, es exclusivamente para mantener el agua de las piscinas en buen estado. El rubro de mantenimiento de maquinarias y equipos se refiere al mantenimiento de bombas, así como también equipos de oficina, el rubro de mantenimiento de la edificación se refiere a acciones de mantenimiento preventivo a la infraestructura, el rubro de seguridad contempla 2 puntos de 24 horas.

A continuación, se presenta el detalle financiero:

**Tabla 11.** Proyección financiera de ingresos y egresos por la administración del Balneario Cununyacu (con tarifas acorde a normativa vigente)

<sup>8</sup> Estos porcentajes se establecieron como supuestos, en base a referencias de las actividades demandadas en otros espacios de la ciudad, tales como: Parque Urbano Cumandá, Centro Deportivo Metropolitano Iñaquito.

Rubros	Mensual	Anual
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 38.956,52</b>	<b>\$ 467.478,22</b>
<b>Ingresos por taquilla</b>	<b>\$ 17.414,46</b>	<b>\$ 208.973,52</b>
Número de usuarios (adultos)	4.914	58.968
Precio boleto (adultos)	\$ 2,93	\$ 2,93
Número de usuarios (niños)	2.192	26.309
Precio boleto (niños)	\$ 1,06	\$ 1,06
Número de usuarios (tercera edad)	454	\$ 5.443,20
Precio boleto (tercera edad)	\$ 1,49	\$ 1,49
<b>Ingresos por clases de yoga</b>	<b>\$ 4.260,44</b>	<b>\$ 51.125,26</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.833
Precio adultos	\$ 12,75	\$ 12,75
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,59	\$ 4,59
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 354
Precio tercera edad	\$ 6,38	\$ 6,38
<b>Ingresos por clases de aquafit</b>	<b>\$ 7.865,42</b>	<b>\$ 94.385,09</b>
Número de usuarios (adultos)	590	\$ 7.076
Precio adultos	\$ 12,75	\$ 12,75
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,59	\$ 4,59
Número de usuarios (tercera edad)	54	\$ 653
Precio tercera edad	\$ 6,38	\$ 6,38
<b>Ingresos por servicio de masajes</b>	<b>\$ 4.260,44</b>	<b>\$ 51.125,26</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.833
Precio adultos	\$ 12,75	\$ 12,75
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,59	\$ 4,59
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 354
Precio tercera edad	\$ 6,38	\$ 6,38
<b>Ingresos por servicio de aromaterapia</b>	<b>\$ 4.260,44</b>	<b>\$ 51.125,26</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.832,92
Precio adultos	\$ 12,75	\$ 12,75
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,59	\$ 4,59
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 353,81
Precio tercera edad	\$ 6,38	\$ 6,38
<b>Ingresos por alquiler de chozones con parrilla</b>	<b>\$ 306,00</b>	<b>\$ 3.672,00</b>
Cantidad	24	\$ 288,00
Precio	\$ 12,75	\$ 12,75
<b>Ingresos por alquiler de espacios (Restaurante y stands junto a parqueaderos)</b>	<b>\$ 589,32</b>	<b>\$ 7.071,84</b>
<b>Egresos</b>	<b>\$ 38.770,00</b>	<b>\$ 465.240,00</b>

Rubros	Mensual	Anual
Costos de insumos para mantenimiento de piscinas	\$ 16.600,00	\$ 199.200,00
Costos de mantenimiento de maquinarias y equipos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Costos de mantenimiento de la edificación	\$ 1.670,00	\$ 20.040,00
Gastos de servicios básicos	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Gastos de seguridad	\$ 4.200,00	\$ 50.400,00
Costos de limpieza	\$ -	\$ -
Gastos de jardinería	\$ -	\$ -
Costos de material de impresión para la venta	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Gastos de promoción	\$ 840,00	\$ 10.080,00
Gastos de oficina	\$ 310,00	\$ 3.720,00
Gastos de software	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Gastos de personal	\$ 11.500,00	\$ 138.000,00
Imprevistos	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 186,52</b>	<b>\$ 2.238,22</b>

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

Los ingresos calculados, contemplan los ingresos por taquilla, servicios adicionales y regalías por uso del espacio público a comerciantes que ofrecían sus productos y servicios. Cuando el Balneario operaba, no se generaban ingresos por servicios adicionales, sin embargo, en el presente documento se incluyen dichos servicios, considerando las estrategias comerciales propuestas a partir del estudio de mercado.

Por otra parte, los egresos consideran costos y gastos referenciales, que fueron tomados a partir del diagnóstico, en base a la tabla 3, con algunas consideraciones:

- Se contempla incrementar los gastos de personal a fin de que las personas operativas realicen mantenimiento y limpieza a los espacios, de modo que se elimina el costo de contratación del servicio de limpieza, así como también, servicio de mantenimiento. De este modo, el personal contratado realiza varias actividades y se optimizan costos para garantizar una adecuada operación en los espacios durante todo el horario de atención al público. Además, se incluyen instructores y personas que ofrecerán los servicios adicionales.

A continuación, se presenta el detalle de gastos de personal:

**Tabla 12.** Detalle de gastos de personal

Cargos	Cantidad	Sueldo	Total	Remuneración anual	Décimos	Valor total
Administrador del Balneario	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 1.925,00	\$ 19.925,00
Persona de venta de boletos	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 1.125,00	\$ 9.525,00
Masajista	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00	\$ 1.425,00	\$ 49.425,00
Instructor de Aquafit	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.425,00	\$ 13.425,00
Instructor de Yoga	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.425,00	\$ 13.425,00
Personas de mantenimiento y limpieza	4	\$ 650,00	\$ 2.600,00	\$ 31.200,00	\$ 1.075,00	\$ 32.275,00
<b>Gastos total de personal</b>			<b>\$ 10.800,00</b>	<b>\$ 129.600,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 138.000,00</b>

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

Nota: se contemplan 4 masajistas (2 para masajes y 2 para aromaterapia, con atención diaria de 8 turnos, 1 hora por turno).

- Asimismo, para la proyección financiera se eliminan los gastos de jardinería, puesto que se estipula mantener la administración del Balneario a cargo del Municipio, y se puede seguir apalancando este gasto con el apoyo de la EPMMOP.

En síntesis, con el modelo propuesto, el presupuesto anual para la administración del Balneario Cununyacu es de USD\$ 465.240 y se estima un ingreso de USD\$ 467.478.

Cabe recalcar que, para ello, se requiere que la Administración General realice una actualización a la Resolución No. GADDMQ-AG-2020-0006-R, de manera que en “servicios adicionales” se haga alusión no solo al Balneario El Tingo, sino en general a los balnearios municipales, y adicionalmente que se incluya una tarifa por servicio de alquiler de chozones.

Por otra parte, si se consideran las tarifas comerciales, cuyos valores se redondean a un número superior, y que se presentaron anteriormente (tabla 9), las proyecciones financieras serían las siguientes:

**Tabla 12.** Proyección financiera de ingresos y egresos por la administración del Balneario Cununyacu (con tarifas cerradas)

Rubros	Mensual	Anual
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 40.663,90</b>	<b>\$ 487.966,75</b>
<b>Ingresos por taquilla</b>	<b>\$ 18.711,00</b>	<b>\$ 224.532,00</b>
Número de usuarios (adultos)	4.914	58.968
Precio boleto (adultos)	\$ 3,00	\$ 3,00
Número de usuarios (niños)	2.192	26.309
Precio boleto (niños)	\$ 1,50	\$ 1,50
Número de usuarios (tercera edad)	454	\$ 5.443,20
Precio boleto (tercera edad)	\$ 1,50	\$ 1,50
<b>Ingresos por clases de yoga</b>	<b>\$ 4.343,98</b>	<b>\$ 52.127,71</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.833
Precio adultos	\$ 13,00	\$ 13,00
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,00	\$ 4,00
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 354
Precio tercera edad	\$ 6,50	\$ 6,50
<b>Ingresos por clases de aquafit</b>	<b>\$ 8.019,65</b>	<b>\$ 96.235,78</b>
Número de usuarios (adultos)	590	\$ 7.076
Precio adultos	\$ 13,00	\$ 13,00
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,00	\$ 4,00
Número de usuarios (tercera edad)	54	\$ 653
Precio tercera edad	\$ 6,50	\$ 6,50
<b>Ingresos por servicio de masajes</b>	<b>\$ 4.343,98</b>	<b>\$ 52.127,71</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.833
Precio adultos	\$ 13,00	\$ 13,00
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,00	\$ 4,00
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 354
Precio tercera edad	\$ 6,50	\$ 6,50
<b>Ingresos por servicio de aromaterapia</b>	<b>\$ 4.343,98</b>	<b>\$ 52.127,71</b>
Número de usuarios (adultos)	319	\$ 3.832,92
Precio adultos	\$ 13,00	\$ 13,00

Rubros	Mensual	Anual
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 40.663,90</b>	<b>\$ 487.966,75</b>
Número de usuarios (niños)	0	\$ -
Precio niños	\$ 4,00	\$ 4,00
Número de usuarios (tercera edad)	29	\$ 353,81
Precio tercera edad	\$ 6,50	\$ 6,50
<b>Ingresos por alquiler de chozones con parrilla</b>	<b>\$ 312,00</b>	<b>\$ 3.744,00</b>
Cantidad	24	\$ 288,00
Precio	\$ 13,00	\$ 13,00
<b>Ingresos por alquiler de espacios (Restaurante y stands junto a parqueaderos)</b>	<b>\$ 589,32</b>	<b>\$ 7.071,84</b>
<b>Egresos</b>	<b>\$ 38.770,00</b>	<b>\$ 465.240,00</b>
Costos de insumos para mantenimiento de piscinas	\$ 16.600,00	\$ 199.200,00
Costos de mantenimiento de maquinarias y equipos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Costos de mantenimiento de la edificación	\$ 1.670,00	\$ 20.040,00
Gastos de servicios básicos	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Gastos de seguridad	\$ 4.200,00	\$ 50.400,00
Costos de limpieza	\$ -	\$ -
Gastos de jardinería	\$ -	\$ -
Costos de material de impresión para la venta	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Gastos de promoción	\$ 840,00	\$ 10.080,00
Gastos de oficina	\$ 310,00	\$ 3.720,00
Gastos de software	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Gastos de personal	\$ 11.500,00	\$ 138.000,00
Imprevistos	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 1.893,90</b>	<b>\$ 22.726,75</b>

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

Con esta última proyección, se estima un ingreso anual de USD\$ 487.966 y un egreso anual de USD\$ 465.240, con una utilidad bruta de 4,6%.

Asimismo, en caso de considerar esta alternativa, con tarifas cerradas, se debe contemplar un instrumento jurídico para su implementación. Es importante notar que, si además se realiza un incremento en la tarifa por el uso de espacios (regalías) para la comercialización de productos en el Balneario, los ingresos serían superiores y permitirían que el modelo de gestión sea más rentable y sostenible.

#### Inversión adicional para equipamiento

Para una adecuada operación del Balneario, se requiere además contemplar un presupuesto de inversión, que permita adecuar el espacio para ofrecer los servicios planteados. A continuación, se detallan los ítems requeridos para el equipamiento con sus respectivos valores, cabe recalcar que este monto se requiere exclusivamente para la adecuación, es decir no son gastos permanentes a incurrir:

**Tabla 13.** Inversión para equipamiento del Balneario

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<b>Área Administrativa</b>			
Escritorio	1	\$114,61	\$114,61
Silla	1	\$131,00	\$131,00
Computador	1	\$880,00	\$880,00
Impresora	1	\$400,00	\$400,00
Chalecos con logo	12	\$25,00	\$300,00
<b>Área de Balneario</b>			
Set de (1) parasol, (4) sillas y (1) mesa	15	\$333,00	\$4.995,00
Lockers	200	\$20,00	\$4.000,00
Carpas	5	\$310,90	\$1.554,50
Silla reclinable piscina	50	\$37,44	\$1.872,00
Calentadores solares	5	\$15.000,00	\$75.000,00
<b>Área de masajes</b>			
Biombos	6	\$149,00	\$894,00
Camillas	5	\$120,00	\$600,00
Aceites esenciales para masajes	5	\$200,00	\$1.000,00
<b>Área de aromaterapia</b>			
Difusor para aromaterapia	4	\$292,00	\$1.168,00
Silla impermeable	4	\$31,39	\$125,56
Aromas	20	\$30,00	\$600,00
<b>Total</b>			<b>\$93.634,67</b>

Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad.

## 5. Modelo de Gestión propuesto

Con el fin de que el Balneario Cununyacu ofrezca atención a la ciudadanía y opere de manera sostenible, se propone un modelo de gestión en dos fases:

En la **primera fase**, se considera un modelo de administración municipal directa, incorporando un enfoque productivo, a fin de generar más ingresos y con ellos cubrir los costos operativos. Esto implica, la definición de las siguientes fuentes de ingresos:

- Ingresos por taquilla (por acceder al Balneario y hacer uso de las instalaciones), cuyas tarifas están estipuladas en la Resolución No. GADDMQ-AG-2020-0006-R, emitida por la Administración General (0,69% del SBU para adultos, 0,25% del SBU para niños, y el 0,35% del SBU para personas de la tercera edad).
- Ingresos por servicios adicionales (turismo medicinal) como clases de yoga, aquafit, masajes, aromaterapia: Actualmente, la Resolución No. GADDMQ-AG-2020-0006-R emitida por la Administración General hace referencia a tarifas de servicios adicionales que brindaría únicamente el Balneario El Tingo, por lo que se recomienda se realice un ajuste que incluya la posibilidad de que todos los balnearios municipales brinden servicios adicionales. Además la Resolución establece que las tarifas por actividades de turismo medicinal corresponden al 3% del SBU (USD\$ 12,75) que , salvo mejor criterio, pueden ser “redondeadas” a USD 13 para facilidad de cobro, y se

sugiere establecer tarifas diferenciadas para personas de la tercera edad, personas con discapacidad, niños.

- Ingresos por alquiler de chozones con parrilla, enfocado en los grupos familiares que pasan su día en el balneario. Esto requiere que, en la Resolución No. GADDMQ-AG-2020-0006-R, emitida por la Administración General, donde se estipulan las tarifas, se contemple esta actividad como uno de los servicios adicionales.
- Ingreso por regalías de espacio público: esta fuente de ingreso existía cuando el Balneario estaba en operación. Se suscribían convenios con comerciantes para la venta de sus productos. Sin embargo, la recaudación era mínima para el Municipio, equivalente a USD\$ 7.071,83 por año por los 12 espacios, incluidos el restaurante y los stands ubicados cerca a los parqueaderos. Tomando en consideración que las personas que ocupan los espacios realizarán actividades con fines de lucro, se recomienda realizar un incremento a dichas tarifas. Además, se recomienda usar un mecanismo de “espacios compartidos”, que facilite la participación de más negocios que atiendan las necesidades de los 2 grupos objetivo identificados.
- Otras fuentes de ingresos, tales como: (i) *Fee* a instructores externos que usen las instalaciones del Balneario y tengan el interés de ofrecer sus servicios personalizados a usuarios del espacio, mecanismo que permite incluir a entrenadores para ejercer un medio de vida; y, (ii) Cobro por espacios publicitarios a actores privados en el Balneario, para lo cual se debe contemplar en normativa, entre otros.

Con el afán de optimizar costos y potenciar los servicios de turismo medicinal, se sugiere generar alianzas con universidades, para que estudiantes hagan prácticas en el Balneario, ofreciendo sus servicios de instructores (yoga, *aquafit*, aromaterapia, masajes), de manera que se cuenta con apoyo para ofrecer los servicios a más visitantes.

Por otro lado, en lo que a contrataciones se refiere, se plantea contratar 12 personas: 1 administrador, 1 persona de venta de boletos, 4 personas operativas (que realicen mantenimiento, limpieza, y control del uso adecuado de las instalaciones) y 6 instructores que ofrezcan los servicios de turismo medicinal, de modo que se debe considerar el presupuesto para pago del personal en mención.

Además, se debe incluir en el POA, un presupuesto para: (i) la compra de insumos para mantenimiento de las piscinas, (ii) mantenimiento de maquinarias y equipos, (iii) mantenimiento de la edificación, (iv) servicios básicos, (v) gastos de seguridad, a través de contratación del servicio a una empresa privada (2 puntos de 24 horas), (vi) costos de material impreso de venta, (vii) gastos de promoción, (viii) gastos de oficina, (ix) gastos de software, entre otros. No se contemplarán gastos de jardinería, en virtud que esta actividad la realiza la EPMOP, pero se sugiere gestionar con la dependencia municipal para que el Balneario se mantenga en adecuadas condiciones. El presupuesto referencial anual a contemplar es de USD\$ 468.000.

Al término de cada año, se recomienda que el administrador del Balneario presente un informe de resultados (con información financiera), de modo que se lleve un control y se justifique el presupuesto asignado para su operación acorde a los ingresos generados. Además, estos insumos técnicos permitirán tomar decisiones oportunas sobre un posible cambio de administración del municipio a un tercero.

En la **segunda fase**, una vez que se consolide el Balneario y se alcance el punto de equilibrio, se realizará un análisis técnico, financiero y jurídico para identificar la viabilidad de delegar la administración y operación del Balneario a un actor privado.

## II. Plan de Reactivación Económica Temporal

El plan de reactivación económica fue trabajado en conjunto con la Secretaría de Inclusión Social y remitido, mediante Memorando Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0244 del 09 de agosto de 2022 cuyos avances se presentan a continuación:

### Alternativas para la reubicación de comerciantes

Mediante Memorando No. GADDMQ-SDPC-2022-0244, con fecha 9 de agosto de 2022, esta Secretaría, en cumplimiento a la Resolución No. 020-CTF-2022, remitió a la Comisión de Turismo y Fiestas el Informe Técnico SDPC-RCA-2022-002 “Plan de reactivación productiva para los comerciantes del Balneario Cununyacu”, cuyo resumen se presenta a continuación:

En conjunto con la Secretaría de Inclusión Social, se plantean 4 alternativas para la reactivación de los comerciantes del Balneario:

1. Reubicación temporal en un puesto de mercado en el DMQ, al momento hay aproximadamente 1.200 espacios disponibles, de modo que representa una oportunidad para optar por un espacio cercano a su lugar de residencia, mientras se rehabilita el Balneario.
2. Reubicación por 1 año en locales comerciales de plaza comercial Checa, los comerciantes interesados se beneficiarán de un año de arrendamiento gratuito, y únicamente asumirían gastos por servicios básicos.
3. Participación en ferias productivas de emprendimiento, con puestos de venta gratuitos para comercializar sus productos, sea en la Administración Zonal Tumbaco o aquella que les resulte más cercana.
4. Reubicación temporal en otros balnearios o piscinas administrados por el Municipio del DMQ, para lo cual la SDPC, solicitó a la Administración Zonal Eugenio Espejo y Valle de los Chillos, informar la disponibilidad de puestos en los balnearios y piscinas bajo su administración. Las Administraciones Zonales en mención, informaron que no hay disponibilidad para el ingreso de nuevos comerciantes a los balnearios bajo su administración, motivos por el cual esta alternativa no fue planteada a los comerciantes.

A través de sesiones de trabajo, se socializó las alternativas planteadas. Ocho comerciantes completaron un formulario, donde seleccionaron la alternativa elegida según su preferencia, a continuación, se presenta una tabla con el número de comerciantes interesados por cada alternativa planteada:

**Tabla 14.** Alternativas de reubicación temporal

Alternativas	Nro. De comerciantes interesados por alternativa
--------------	--

Ingreso a Mercados	0
Plaza Comercial Checa	4
Ferias Productivas	2
No interesados	2*

Fuente: SDPC, 2022

Elaboración: SDPC, 2022

\* **Nota:** Uno de los comerciantes no desea tomar ninguna de las alternativas planteadas y una de las ex comerciantes del interior del balneario hasta ahora no ha asistido a las reuniones de socialización.

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, una vez que se reanuden las actividades en el balneario Cununyacu, brindará capacitaciones y acompañamiento a las comerciantes para el mejor manejo de sus negocios. La Secretaría de Inclusión Social, de manera similar, acompañará a través de talleres de sensibilización para prevención de violencia y ejercicio de derechos.

### Alternativas planteadas

#### Ferias Productivas

- Gloria Díaz, ex comerciante del interior del balneario de Cununyacu, quien reside en la parroquia de Conocoto, expresó su deseo de participar en Ferias Productivas. Conforme a lo reportado en el informe presentado el 13 septiembre de 2022, se mantuvo una reunión con la Jefa de Desarrollo Productivo de la Administración Zonal Los Chillos, con la finalidad de vincularla a ferias productivas, los días martes y miércoles de cada semana, en las cercanías del Patronato Municipal, sede Valle de los Chillos; o, participar en ferias semanales del parque de Conocoto, con la condición de no llevar tanques de gas, debido a que estos no están permitidos en ese tipo de ferias de emprendimiento.

El viernes 16 de septiembre de 2022, la Jefe de Desarrollo Productivo de la Administración Zonal Valle de Los Chillos, informó que la Sra. Gloria Díaz, posterior a pensar en las alternativas planteadas, decidió no ser partícipe de ninguna de éstas.

- María Marlene Ruiz informó que su señora madre se encuentra con una enfermedad terminal, razón por la cual se trasladará a la ciudad de Riobamba de manera indefinida.

#### Reubicación Plaza Checa

- La semana del 19 al 23 de septiembre 2022, las señoras comerciantes del parqueadero del Balneario de Cununyacu, solicitaron aplazar la visita a la Plaza Comercial Checa, debido a que la Sra. Leyci Sánchez se encuentra fuera del país y la disponibilidad de sus compañeras fue limitada.

Se reprogramará la reunión entre las comerciantes que optaron por la reubicación en la Plaza Comercial Checa, los desarrolladores del proyecto comercial y personal de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, a fin de identificar futuros pasos para su reubicación en locales comerciales.

## III. Reapertura

### Acciones Transversales

Plan de acciones propuesto por Quito Turismo para la reactivación del Balneario

Mediante Oficio No. EPMGDT-GG-2022-0913, con fecha 9 de agosto 2022, Quito Turismo remitió a la Comisión de Turismo el informe de las próximas acciones que se llevarán a cabo por parte de dicha entidad, para la re apertura del Balneario Cununyacu. Las acciones propuestas son:

- Circuitos con sitios de interés: Se identificará un circuito con los diferentes sitios de interés en un mapa de la zona mismo que estará dispuesto en la página web de Quito Turismo.
- Se generarán rutas turísticas piloto hacia el Valle de Tumbaco y Los Chillos.
- Desarrollo de capacidades locales: Capacitaciones en atención al cliente, buenas prácticas de manufactura y anfitrión turístico y talleres de intercambio de experiencias exitosas de turismo sostenible.
- Señalética turística informativa, con el nombre del balneario en el acceso principal.
- Promoción y difusión: se realizará una campaña de expectativa en redes sociales, boletines de prensa para medios y un recorrido con medios invitados.

Memorando Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0305, del 27 de septiembre de 2022, la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad solicitó a la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico Quito Turismo, reportar sobre el “Pilotaje de rutas turísticas”.

Plan de acciones propuesto por la Secretaría de Inclusión Social

Con relación al informe presentado por la Secretaría de Inclusión social, mediante Memorando Nro. GADDMQ-SDPC-2022-0304, del 27 de septiembre 2022, la Secretaría de Desarrollo Productivo solicitó un reporte de avances.

La Secretaría de Inclusión Social, mediante Memorando Nro. GADDMQ-SIS-2022-1327, del 29 de septiembre 2022, remitió el reporte correspondiente. A continuación, un breve resumen:

- Con el propósito de garantizar el acceso universal, prevención y promoción de derechos a los grupos de atención prioritaria con énfasis en personas con discapacidad y a todos sus usuarios del balneario de Cununyacu de manera libre y autónoma, estructuró el Plan de Accesibilidad, Prevención y Promoción de Derechos para los usuarios y empleados del Balneario Cununyacu. Este es un documento que entrega la orientación y los requisitos técnicos mínimos para que todas las personas puedan moverse sin dificultad en el entorno del balneario, así como hacer uso de todos los servicios requeridos y disponer de todos los recursos que garanticen la protección de sus derechos, su seguridad, movilidad y comunicación.
- El desarrollo del Plan de Accesibilidad, Prevención y Promoción de Derechos, incorpora acciones de inclusión tales como: (i) Accesibilidad universal, de manera que el Balneario cuente con la normativa para facilitar acceso a grupos de atención prioritaria; (ii) Unidades de salud, que involucra el conocimiento de primeros auxilios y otros elementos de atención emergente; (iii) Campaña “0 acoso”, a través de la sensibilización y capacitación al personal en relación a la protección de derechos de los grupos de atención prioritaria; (iv) Prevención de accidentes, a través de procesos de capacitación, implementación de señalética de seguridad para uso adecuado de las instalaciones y dotación de salvavidas, entre otras herramientas de prevención de accidentes; y, (v) Atención al usuario, a través de la instalación de un buzón de sugerencias para denuncias o sugerencias.

A fin de dar cumplimiento al cronograma de implementación, la Secretaría de Inclusión Social, convocó a las comerciantes del parqueadero del Balneario Cunuyacu para que conozcan el Plan de accesibilidad, prevención y promoción de derechos para los usuarios y empleados del balneario de Cunuyacu. Se llevaron a cabo dos encuentros: (i) el 14 de septiembre, en la Secretaría de Desarrollo Productivo, al cual asistieron 2 de las 8 comerciantes invitadas; y, (ii) el 29 de septiembre, en la Secretaría de Inclusión Social a la cual asistieron 5 personas, con quienes se socializó el Diagnóstico socioeconómico elaborado, se trabajó en el Plan de Accesibilidad, Prevención y Promoción para el balneario de Cunuyacu, se acogieron observaciones y se definieron los pasos a seguir.

Para mayor detalle, referirse al Plan de Accesibilidad, Prevención y Promoción de Derechos, presentado por la Secretaría de Inclusión Social (Anexo 4).

## IV. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el diagnóstico del Balneario Cunuyacu, el análisis de otros balnearios públicos administrados por GAD y por el Gobierno Central, e implementado el estudio de mercado, se ha identificado algunas estrategias comerciales acorde a las necesidades de los grupos objetivo:

- ✓ Grupo objetivo 1: Familias / amigos que tienen interés de actividades de entretenimiento, ocio.
- ✓ Grupo objetivo 2: Deportistas y personas con interés en la vida sana.
- ✓
- ✓ Además, existe otro grupo que se refiere a los negocios, es decir, a personas naturales o jurídicas con interés de comercializar sus productos y servicios a los usuarios o visitantes.

Las estrategias propuestas son:

- Adecuar espacios para juegos infantiles.
- Ofrecer chozones con parrilla para uso de grupos, lo cual representa una nueva fuente de ingresos para cubrir los costos operativos del Balneario.
- Instalar un gimnasio estático (con apoyo de la EPMMOP).
- Ofrecer servicios adicionales relacionados al turismo medicinal, tales como yoga, masajes, aromaterapia y *aquafit*, mismos que permitirán incrementar los ingresos del Balneario Cunuyacu, y atender las necesidades del segundo grupo objetivo.
- Ampliar el horario de atención al público.
- Ofrecer espacios limpios y seguros.
- Ofrecer servicio de alimentos y bebidas acorde al perfil de cada grupo objetivo: (i) durante fines de semana que acuden generalmente familias y amigos, ofrecer comida rápida, bebidas para niños y adultos; y, (ii) entre semana que acuden generalmente personas que buscan relax, y turismo medicinal, ofrecer alimentos y bebidas saludables. Para lo cual, se recomienda alquilar el espacio mediante un mecanismo de “espacio compartido”, en donde se instalen dos tipos de negocios que brinden alimentos y bebidas acorde a cada grupo objetivo, tomando en consideración los días de asistencia al Balneario por parte de cada grupo.
- Respecto a las tarifas, se recomienda que la Administración General actualice la Resolución GADDMQ-AG-2020-0006-R, en donde se estipulan las tarifas por servicios adicionales, que dichas tarifas hagan alusión a todos los balnearios del Municipio, y no solamente a El Tingo. Asimismo, se recomienda que se incluya como servicio adicional, el alquiler de chozones; y, finalmente, que se consideren tarifas cerradas, para facilitar el proceso administrativo de cobro, de modo que las tarifas propuestas para acceder al Balneario y para acceder a los

servicios adicionales son las contempladas en la tabla 9. En este sentido, esta Secretaría remitió estas recomendaciones a la Administración General del Municipio, mediante oficio No. GADDMQ-SDPC-2022-0862-O, con fecha 24 de octubre de 2022.

- Se recomienda incrementar las tarifas de regalías por uso de espacios, tomando en consideración que la tarifa vigente es mínima y que las personas que suscriben convenios para usar los espacios realizan actividades comerciales, de modo que, al ofrecerles un balneario más atractivo con mayor flujo de visitantes, se generan más oportunidades de incrementar los ingresos a los comerciantes, y por ende tienen mayor capacidad de pago (con un enfoque de ganar – ganar). Asimismo, mediante oficio No. GADDMQ-SDPC-2022-0862-O, esta Secretaría puso a consideración de la Administración General esta recomendación.
- El art. 1379 del Código Municipal codificado delega al señor alcalde a fijar las tarifas de balnearios municipales. Esta atribución ha sido ejercida en dos ocasiones: El 6 de febrero de 2009, el alcalde (de la época) emitió la Resolución A-0018-A, que establece tarifas y demás regulaciones sobre balnearios municipales bajo gestión directa. Luego, el 21 de febrero de 2020, se dictó la Resolución GADDMQ-AG-2020-006-R, por la cual se implementó el sistema Teller para cobrar entradas a los balnearios. En consecuencia, en la actualidad existen dos resoluciones vigentes que regulan el mismo tema (tarifas de balnearios). Es recomendable que el señor alcalde refunda ambas normativas en una sola resolución, que derogue ambas.

Respecto al modelo de gestión, se propone que, con el afán de reactivar el Balneario de manera inmediata y mantenerlo de manera sostenible, en una primera fase se mantenga la administración municipal directa, siempre y cuando tenga un enfoque productivo, de manera que permita generar ingresos para cubrir los costos operativos, y que en una segunda fase, se analice la viabilidad de delegar la administración a un actor privado (cuando el modelo de negocio logre alcanzar el punto de equilibrio, se posicione y sea más atractivo para inversionistas privados).

Finalmente, mediante oficio No. GADDMQ-SDPC-2022-0863-O, con fecha 25 de octubre de 2022, esta Secretaría convocó a una reunión a la Administración General, Secretaría de Planificación, Secretaría de Coordinación Territorial y Administración Zonal Tumbaco, con el objeto de presentarles la propuesta del Modelo de Gestión y las recomendaciones para su consideración en la implementación. Los participantes de la reunión realizaron sus comentarios, que resume los siguientes puntos:

La Administración General aclaró que la falta de presupuesto asignado al Balneario Cununyacu ha sido porque la dependencia municipal a cargo de la administración del Balneario no ha incluido en su Plan Operativo Anual. Y que en años anteriores la Administración Zonal no ejecutaba los presupuestos acorde a lo planificado, motivo por el cual no se podía contemplar un incremento en la asignación presupuestaria.

Por otro lado la Administración Zonal aclaró que cuando el Balneario operaba, diariamente se realizaba cambio de agua a las piscinas, lo que se contrapone al levantamiento de información del estudio de mercado, cuya percepción es que el agua de las piscinas no se cambiaba con frecuencia. De este modo, la Administración General recomienda mejorar la estrategia comunicacional para promocionar los Balnearios municipales, incluso recalca la importancia de comunicar a la ciudadanía los beneficios de las aguas provenientes de las vertientes con minerales para posicionar los Balnearios con este enfoque.

Otro comentario que realizó la Administración General fue respecto a las tarifas, considera que las tarifas por servicios adicionales, que de igual manera se presentan en la Resolución, pueden ser altas



tomando en cuenta los nichos de mercado y que se trata de servicios públicos, de modo que recomienda que se levante información referencial de los precios de la competencia, incluso negocios privados, para analizar si esta tarifa es la adecuada. Adicionalmente, respecto a las tarifas cerradas, la Administración General señaló que este mecanismo crea una inflación ficticia, de modo que considera pertinente que mejor se realice el cobro de manera *on line*, una opción planteada es el utilizar un dispositivo para recargar, como se realiza con los peajes.

Por otra parte, la jefatura legal de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad manifestó que la Resolución A-0018-A emitida en el 2009 por la Administración General no se contrapone con la Resolución GADDMQ-AG-2020-006-R emitida en el 2020. De modo que en la actualidad existen dos resoluciones vigentes que regulan el mismo tema, tarifas de los Balnearios, por lo que recomienda derogar ambas y emitir una nueva.

**Elaborado por: Natalia Jiménez**  
**Jefe de Proyectos**  
**SECRETARÍA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD**

**Elaborado y revisado por: Paulina Loaiza G.**  
**Directora Metropolitana de Inversiones y Comercio Exterior**  
**SECRETARÍA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD**

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: DETALLE DE RECAUDACIONES BALNEARIO CUNUNYACU**

Ingresos percibidos por taquilla:

Detalle de ingresos generados en el periodo 2016 – 2020, por categoría (adultos, niños y tercera edad)

ADULTOS	Período 2016 (\$ 2,53 c/u)		Período 2017 (\$ 2,59 c/u)		Período 2018 (\$ 2,66 c/u)		Período 2019 (\$ 2,72 c/u)		Período 2020 (\$ 2,76 c/u)	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
ENERO	3.467	8.771,51	2.372	6.143,48	1.948	5.181,68	3.456	9.400,32	3.407	9.403,32
FEBRERO	2.550	6.451,50	2.884	7.469,56	2.235	5.945,10	3.470	9.438,40	2.434	6.717,84
MARZO	1.780	4.503,40	1.805	4.674,95	2.936	7.809,76	2.529	6.878,88	928	2.561,28
ABRIL	421	1.065,13	2.101	5.441,59	2.168	5.766,88	1.758	4.781,76	-	-
MAYO	2.524	6.385,72	1.892	4.900,28	1.378	3.665,48	1.286	3.497,92	-	-
JUNIO	2.712	6.861,36	4.863	12.595,17	3.194	8.496,04	3.081	8.380,32	-	-
JULIO	6.252	15.817,56	7.128	18.461,52	5.478	14.571,48	3.964	10.782,08	-	-
AGOSTO	6.949	17.580,97	6.071	15.723,89	5.532	14.715,12	5.684	15.460,48	-	-
SEPTIEMBRE	4.430	11.207,90	3.974	10.292,66	4.511	11.999,26	3.952	10.749,44	-	-
OCTUBRE	3.270	8.273,10	2.152	5.573,68	1.898	5.048,68	1.354	3.682,88	-	-
NOVIEMBRE	1.776	4.493,28	2.042	5.288,78	1.484	3.947,44	1.576	4.286,72	-	-
DICIEMBRE	3.202	8.101,06	2.934	7.599,06	1.063	2.827,58	2.610	7.099,20	-	-
<b>Total:</b>	<b>39.333</b>	<b>99.512,49</b>	<b>40.218</b>	<b>104.164,62</b>	<b>33.825</b>	<b>89.974,50</b>	<b>34.720</b>	<b>94.438,40</b>	<b>6.769</b>	<b>18.682,44</b>

Fuente y elaboración: Administración Zonal Tumbaco

NIÑOS	Período 2016 (\$ 0,92 c/u)		Período 2017 (\$ 0,94 c/u)		Período 2018 (\$ 0,97 c/u)		Período 2019 (\$ 0,99 c/u)		Período 2020 (\$ 1,00 c/u)	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
ENERO	1.373	1.263,16	765	719,10	583	565,51	1.655	1.638,45	1.359	1.359,00
FEBRERO	1.412	1.299,04	1.360	1.278,40	804	779,88	1.503	1.487,97	1.021	1.021,00
MARZO	773	711,16	645	606,30	1.143	1.108,71	772	764,28	319	319,00
ABRIL	125	115,00	694	652,36	848	822,56	731	723,69	-	-
MAYO	1.201	1.104,92	1.191	1.119,54	426	413,22	427	422,73	-	-
JUNIO	1.601	1.472,92	1.740	1.635,60	1.211	1.174,67	1.301	1.287,99	-	-
JULIO	3.881	3.570,52	3.576	3.361,44	2.937	2.848,89	2.051	2.030,49	-	-
AGOSTO	4.308	3.963,36	3.056	2.872,64	3.255	3.157,35	3.753	3.715,47	-	-
SEPTIEMBRE	1.443	1.327,56	1.285	1.207,90	1.684	1.633,48	1.530	1.514,70	-	-
OCTUBRE	1.013	931,96	704	661,76	617	598,49	413	408,87	-	-
NOVIEMBRE	567	521,64	643	604,42	446	432,62	692	685,08	-	-
DICIEMBRE	1.163	1.069,96	1.009	948,46	430	417,10	1.072	1.061,28	-	-
<b>Total:</b>	<b>18.860</b>	<b>17.351,20</b>	<b>16.668</b>	<b>15.667,92</b>	<b>14.384</b>	<b>13.952,48</b>	<b>15.900</b>	<b>15.741,00</b>	<b>2.699</b>	<b>2.699,00</b>

Fuente y elaboración: Administración Zonal Tumbaco

TERCERA EDAD	Período 2016 (1,28 c/u)		Período 2017 (\$ 1,31 c/u)		Período 2018 (\$ 1,35 c/u)		Período 2019 (\$ 1,38 c/u)		Período 2020 (\$ 1,40 c/u)	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
ENERO	363	464,64	176	230,56	178	240,30	319	440,22	368	515,20
FEBRERO	279	357,12	164	214,84	194	261,90	382	527,16	291	407,40
MARZO	228	291,84	110	144,10	280	378,00	333	459,54	122	170,80
ABRIL	78	99,84	122	159,82	186	251,10	227	313,26	-	-
MAYO	242	309,76	137	179,47	169	228,15	229	316,02	-	-
JUNIO	265	339,20	226	296,06	286	386,10	467	644,46	-	-
JULIO	405	518,40	461	603,91	486	656,10	427	589,26	-	-
AGOSTO	298	381,44	357	467,67	371	500,85	422	582,36	-	-
SEPTIEMBRE	245	313,60	313	410,03	374	504,90	416	574,08	-	-
OCTUBRE	275	352,00	190	248,90	284	383,40	235	324,30	-	-
NOVIEMBRE	173	221,44	182	238,42	226	305,10	271	373,98	-	-
DICIEMBRE	249	318,72	219	286,89	182	245,70	272	375,36	-	-
<b>Total:</b>	<b>3.100</b>	<b>3.968,00</b>	<b>2.657</b>	<b>3.480,67</b>	<b>3.216</b>	<b>4.341,60</b>	<b>4.000</b>	<b>5.520,00</b>	<b>781</b>	<b>1.093,40</b>

### Recaudaciones totales en los últimos años BALNEARIO CUNUNYACU

No.	Período	ADULTOS		NIÑOS		TERCERA EDAD		TOTAL RECAUDACION	
		Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
1	2016	39.333	99.512,49	18.860	17.351,20	3.100	3.968,00	61.293	120.831,69
2	2017	40.218	104.164,62	16.668	15.667,92	2.657	3.480,67	59.543	123.313,28
3	2018	33.825	89.974,50	14.384	13.952,48	3.216	4.341,60	51.425	108.268,58
4	2019	34.720	94.438,40	15.900	15.741,00	4.000	5.520,00	54.620	115.699,40
5	2020	6.769	18.682,44	2.699	2.699,00	781	1.093,40	10.249	22.474,84
	<b>Total:</b>	<b>154.865</b>	<b>406.772,45</b>	<b>68.511</b>	<b>65.411,60</b>	<b>13.754</b>	<b>18.403,67</b>	<b>237.130</b>	<b>490.587,72</b>

Fuente y elaboración: Administración Zonal Tumbaco

### Gratuidades BALNEARIO CUNUNYACU

Período fiscal	Usuarios - Cantidad
2016	19.360
2017	45.362
2018	43.900
2019	31.726
2020	-
<b>Total:</b>	<b>140.348</b>

Fuente y elaboración: Administración Zonal Tumbaco

Si se realiza un comparativo del número de gratuidades respecto al total de usuarios que pagaron por año, este es el resultado:

Año	Usuarios que pagaron	Usuarios con gratuidades	Total usuarios	Porcentaje de gratuidades
2016	61.293	19.360	80.653	24%
2017	59.543	45.362	104.905	43%
2018	51.425	43.900	95.325	46%
2019	54.620	31.726	86.346	37%
2020	10.249	n/d	10.249	n/d

Fuente: Administración Zonal Tumbaco  
Elaboración: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad



**ANEXO 2: REGISTRO FOTOGRÁFICO**

**Foto 1:** Techos a ser mejorados



**Foto 2:** Instalaciones piscina olímpica



**Foto 3** Instalaciones de vestidores



Foto 4: Piscinas

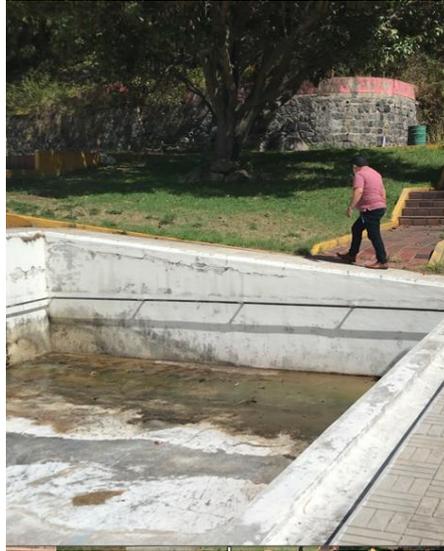


Foto 5: Espacio para restaurante



Foto 6: piscinas



Foto 7: áreas de recreación

