

<p>Secretaría de DESARROLLO PRODUCTIVO</p>	<p>RESUMEN EJECUTIVO MODELO DE GESTIÓN</p>
---	---

06 de diciembre 2022

MODELO DE GESTIÓN BALNEARIO CUNUNYACU

Antecedente.-

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 Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad en coordinación con Secretaría de Inclusión Social y Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico remitan un informe de manera quincenal sobre el avance de las tareas realizadas por estas entidades del plan de intervención para la reapertura del Balneario Cununyacu”.

La Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, ha elaborado un Modelo de gestión del Balneario Cununyacu, sobre la base de un diagnóstico, estudio de mercado, entrevistas a actores relevantes y una propuesta de estrategias comerciales.

Problema identificado. -

El problema identificado por la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, es la subestimación de los costos, pues cuando el Balneario operaba existían costos invisibilizados que eran asumidos por distintas dependencias municipales, reflejando así una utilidad ficticia. De modo que al realizar un análisis financiero del Balneario, se identificó que los ingresos generados por taquilla no eran suficientes para cubrir todos los costos de operación y administración.

Adicionalmente, el presupuesto contemplado para mantenimiento en la edificación y en las piscinas era mínimo. Esto ha dado como resultado una falta de mantenimiento apropiado en toda la infraestructura, generándose de esta manera, un gran deterioro en el Balneario.

Este problema se hizo más evidente durante la pandemia, ya que el balneario procedió a cerrarse completamente, ocasionando complicaciones en el ámbito social ya que los comerciantes dejaron de percibir sus ingresos habituales.

Propuesta de solución.-

La reactivación del balneario deberá estar enmarcada en una provisión de recursos destinada al mantenimiento adecuado del balneario y así brindar un espacio seguro y accesible para toda la ciudadanía sin discriminación alguna.

Con datos financieros obtenidos de la Administración Zonal y con presupuestos reales levantados por la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, se plantean los siguientes escenarios para la implementación del modelo de gestión del balneario.

A. Escenario 1: a implementarse inmediatamente (2 meses)

En este escenario se toma en consideración los ingresos generados por taquilla, cuyas tarifas se establecen en la Resolución Nro. GADDMQ-AG-2020-0006-R del 21 de febrero de 2020 que está vigente actualmente para todos los balnearios del DMQ. En cuanto a los gastos, se toman en consideración los gastos reales identificados por la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad:

Capacidad de carga del balneario: 7.560 personas

TABLA 1

Ítem	Adultos	Niños	Tercera edad	Total	Observaciones
Cantidad mensual de visitantes	4914	2192	454	7560	Datos proyectados considerando reapertura de balneario en actuales condiciones
Precio de entrada	\$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) Para todos los balnearios del DMQ
Ingresos mensuales	\$14,398.02	\$2,323.52	\$676.46	\$17,398.00	

Item	Concepto	Valor USD	Observaciones
Egresos mensuales	Mantenimiento piscinas, equipos, edificación, servicios básicos, seguridad, limpieza, jardinería, material oficina, gastos promocionales, gastos de personal, otros imprevistos	32.413,75	Fuente: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad

Fuente: Informe de modelo de gestión de la SDPC.

Nota: Al rubro de gastos de personal se le resta los gastos de instructores por servicios adicionales. Pues este escenario contempla únicamente ingresos por taquilla.

Bajo este escenario, existe un resultado negativo de **-15.015,75** USD por mes, los cuales deberán ser subsidiados por el Municipio, por lo que deben contemplarse desde el primer mes de operación, prevista para el mes de diciembre 2022, así como también en el POA del año 2023.

B. Escenario 2.-

Considerando las opciones que permitan la sostenibilidad financiera del balneario, se evalúan dos opciones:

1. Incremento en la tarifa
2. Brindar servicios adicionales en el balneario

1. Incremento en la tarifa

El Balneario Cununyacu, al ser un bien público, debe ser accesible para la ciudadanía, por lo que el subir la tarifa para llegar al punto de equilibrio (equivalente a USD5,20), excluiría a un grupo poblacional con capacidad adquisitiva limitada, y tomando en cuenta que el balneario tiene un fin social, se recomienda mantener una tarifa accesible.

2. Brindar otros servicios para tener una recaudación mayor a la actual

Se ha identificado que prácticas como el yoga, los ejercicios en agua (aquafit), los masajes relajantes y de aromaterapia, permiten un estado de bienestar de las personas, incrementando también su inmunidad. La propuesta, es brindar servicios ADICIONALES para toda la ciudadanía. Además, estos servicios generarían ingresos complementarios para la sostenibilidad del balneario.

TABLA 2

Ítem	Adultos	Niños	Tercera edad	Ingresos mensuales (USD)	Observaciones
Ingresos por taquilla	\$14,398.02	\$2,323.52	\$676.46	\$17,398.00	Ingresos mensuales por taquilla.
Ingresos por servicios adicionales.				\$20,646.74	Servicios adicionales como masajes, aromaterapia, yoga, aquafit ¹
Ingresos por alquiler de chozones y espacios para los comerciantes.				\$877.32	Servicios de alquiler de chozones, alquiler de espacios para los comerciantes ²
Otros				\$593.54	Este valor puede ser subsidiado, por el Municipio
Ingresos totales mensuales				\$39,515.60	Sumatoria de ingresos por taquilla, servicios adicionales

¹ Los precios por los servicios adicionales, están tomados de acuerdo a la Resolución Nro. GADDMQ-AG-2020-0006-R del 21 de febrero de 2020, que aplica para el Balneario del Tingo. 3% SBU (lo que corresponde a \$12,75)

² El valor anual por los 12 espacios es de USD7.071,83. por mes es de USD589.32+ USD288 de alquiler de espacio de chozón.

Ítem	Concepto	Valor	Observaciones
Egresos totales mensuales	Mantenimiento piscinas, equipos, edificación, servicios básicos, seguridad, limpieza, jardinería, material oficina, gastos promocionales, gastos de personal, otros imprevistos	\$39,515.60	Fuente: Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad

Fuente: Informe de modelo de gestión de la SDPC

Bajo este escenario, se recomienda que, al año de su implementación, se realice un nuevo análisis para reevaluar si es pertinente mantener la administración directa municipal, o en su defecto, se delegue la administración y operación a un tercero.

Conclusiones:

- Se plantea dos escenarios del modelo de gestión:
 - Contempla como única fuente de ingreso, la recaudación por taquilla con la tarifa actual vigente, en cuyo caso el Municipio debe subsidiar la operación del Balneario, por un valor aproximado mensual de **USD\$ 15.015,75**, es decir el subsidio anual para la operación del Balneario corresponde a aproximadamente USD \$180.189.
 - Ofrecer servicios adicionales de turismo medicinal para incrementar los ingresos y con ello cubrir los costos de operación y administración: servicios de masajes, aromaterapia, yoga, *aquafit*, asimismo alquiler de los chozones con parrilla, alquiler de espacios para comerciantes. En este caso, se recomienda, que cada año la Administración Zonal elabore un informe de resultados al cierre de cada año, con el objeto de analizar la viabilidad técnica, financiera y jurídica de mantener la administración directa, o en su defecto, delegar a un tercero.

Recomendaciones:

- Se recomienda que la Administración Zonal Tumbaco cuente con su provisión real de gastos de mantenimiento en su POA anual, y solicite los recursos reales y necesarios para el mantenimiento del balneario Cununyacu.
- Se recomienda que, sobre la base del nivel de eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto de la Administración Zonal y su nivel de gestión en ejecución presupuestaria, se considere mejorar el presupuesto de la zonal para los próximos años, es decir que, en base a la recaudación generada durante el año, se le asigna el presupuesto al año subsiguiente. De este modo, se recomienda un incremento del 20% de presupuesto en base a la recaudación del año anterior, de esta manera el balneario contará con un incentivo como reconocimiento a su eficiencia. Cabe mencionar, que la Administración Zonal debe ejecutar el 100% del presupuesto.

Anexo:

Informe detallado de Modelo de gestión

Elaborado por:	Elaborado y Revisado por:
Natalia Jiménez Jefe de Proyectos	Paulina Loaza Directora Metropolitana