

PYMES MÁS COMPETITIVAS PARA LA CREACIÓN DE MÁS Y MEJORES EMPLEOS

**Análisis de la cadena de valor del
sector turístico de San Cristóbal de
las Casas, Chiapas, México**

**Jorge Trujillo Rincón
Daniela Martínez Garza**

Noviembre 2015

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. CHIAPAS Y EL SECTOR TURÍSTICO EN SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS.....	5
1.1 La relevancia del turismo en Chiapas.....	5
1.2 San Cristóbal de las Casas y el sector turístico.....	6
2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA EN SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS.....	10
2.1 La cadena de valor central del turismo en SCC.....	10
2.2 La demanda turística.....	12
2.3 La oferta turística.....	16
2.4 Brechas identificadas en la oferta y la demanda: oportunidades de mercado.....	26
3. EMPLEO Y TRABAJO DECENTE EN LAS MIPYMES.....	30
4. PROBLEMAS PRINCIPALES QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES TURÍSTICAS.....	32
5. ANALISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE APOYO RELEVANTES.....	37
5.1 Capacitación de recursos humanos y certificación de negocios.....	38
5.2 Coordinación, asociatividad e información.....	41
5.3 Trabajo decente (regulación).....	43
6. RECOMENDACIONES PARA INTERVENCIÓN.....	44
a) Sobre la actividad Principal.....	44
b) Sobre las funciones de apoyo.....	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXO 1: METODOLOGIA DEL ESTUDIO.....	49
ANEXO 2: TIPOS DE TURISMO.....	57
ANEXO 3: RELACION DE PRODUCTOS TURISTICOS QUE SE OFERTAN EN SCC.....	58
ANEXO 4: LICENCIATURAS Y CARRERAS TÉCNICAS.....	60

INTRODUCCIÓN

El estado de Chiapas en México presenta altos índices de rezago social y de pobreza con 76.2% de su población en situación de pobreza (31.8% en pobreza extrema y 44.4% en pobreza moderada)¹. La agroindustria y el turismo son los sectores con mayor presencia en el Estado. En éste, el municipio de San Cristóbal de las Casas (SCLC), con una población de alrededor de 186,000 habitantes (3.8% del total del Estado) juega un rol importante en la provisión de servicios turísticos en Chiapas. El reconocimiento en 2003 de SCLC como “Pueblo Mágico”² abrió oportunidades de desarrollo para el sector, inclusive para los grupos étnicos regionales, y resalta el valor turístico de las localidades en el interior del país.

Del sector turístico se desprende la mayor fuente de empleos para los trabajadores en SCLC³, quienes en su mayoría, se desempeñan en actividades de comercio informal vendiendo artesanías y proporcionando servicios generales en hoteles y restaurantes. Más recientemente, algunas comunidades han logrado crear pequeños negocios con lo que generan valor agregado por medio de servicios de alojamiento, comida, transporte, talleres artesanales y guías turísticos.

El municipio, sin embargo, sigue ocupando un nivel medio de pobreza, aunque los municipios colindantes ocupen niveles altos de pobreza. A eso se agrega la creciente migración rural-urbana en San Cristóbal de las Casas que ha generado un crecimiento de población y con ello, el establecimiento de asentamientos irregulares; además, actualmente el 93% de los trabajadores en las microempresas turísticas están empleados informalmente. En los indicadores de privación social, particularmente la brecha educacional reporta un porcentaje de 6% por encima del promedio nacional, lo que en parte ha ocasionado niveles bajos de productividad y calidad en la provisión de servicios turísticos. Otros síntomas y factores que caracterizan al sector turístico son la marginación de la mujer, la falta de personal capacitado en las empresas, salarios bajos y la presencia de trabajo infantil, lo que refleja las precarias condiciones de trabajo en el sector.

Por otra parte, la inversión pública generada durante el periodo que SCLC ha mantenido su categoría de Pueblo Mágico parece no haber logrado el aumento de las unidades productivas sostenibles y de empleo directo o indirecto en crecimiento. Por el contrario, no se advierte una relación de efecto esperado entre la mejora de la imagen urbana y la promoción turística con el aumento y sostenibilidad de las mipymes turísticas y de su empleo.

En respuesta a esta problemática, y en su interés por incrementar las oportunidades de más y mejores trabajos para hombres y mujeres en situación de pobreza, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en México, con apoyo del programa *The Lab*⁴, realizó un análisis de la cadena de valor del sector turístico en SCC, Chiapas, para identificar las causas sistémicas que inhiben una mejora de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) turísticas, bajo el supuesto de que una mayor productividad y competitividad de las mipymes

¹ Indicadores de pobreza basados en el año 2014 según datos de CONEVAL (2014)

² De acuerdo a la Secretaría de Turismo (2014a), se considera un Pueblo Mágico “a una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad...” y demás características socio-culturales que pueden ser aprovechadas para promover el sector turístico.

³ H. Ayuntamiento de San Cristóbal de las Casas (2013): p. 81

⁴ “The lab” es un programa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que apoya el desarrollo de instrumentos de análisis y desarrollo de cadenas de valor para lograr más y mejores empleos.

en la cadena conllevará a la creación de más y mejores empleos.⁵ El análisis es a su vez una respuesta a la solicitud de uno de los actores claves del sector, la Secretaría de Turismo (SECTUR), quien busca indagar sobre los beneficios del programa “Pueblo Mágico” en el sector y en los distintos territorios en los que este se ha ubicado.

Con base en lo anterior, el presente análisis se ha planteado los siguientes objetivos.

Objetivo general:

Analizar la cadena de valor turística de San Cristóbal de las Casas bajo un enfoque de sistema de mercados y en el marco del modelo de Pueblo Mágico.

Objetivos específicos:

- Identificar y priorizar las causas sistémicas que inhiben el crecimiento del sector turístico, la mejora de la productividad de las mipymes turísticas y la generación de trabajo decente a favor de los grupos en situación de pobreza y vulnerables.
- Conocer y valorar las oportunidades que el mercado turístico ofrece para generar nuevos negocios y mejorar los ya existentes.
- Proponer estrategias de intervención sostenibles cuyo impacto continúe después de finalizar el proyecto.
- Conocer los efectos del programa Pueblo Mágico en cuanto a la generación de mayor empleo decente para los pobres; crecimiento y productividad de las pymes turísticas; activación de la cadena de valor y; oportunidades de mercado para el crecimiento de la actividad turística.

Para este estudio se utilizó un enfoque de sistema de mercado que permite analizar el rendimiento de la cadena de valor turística como parte central de un sistema de mercado compuesto por diferentes funciones de apoyo que influyen en el rendimiento de la cadena y el sector como tal. Para esto, se definieron niveles y variables de estudio, que incluyen el análisis del destino turístico de SCLC como Pueblo Mágico y el programa implementado en este marco; la cadena de valor turística, analizando la demanda y la oferta turística desde el punto de vista territorial, en el que tanto los atractivo/recursos turísticos como los servicios provistos por las mipymes del sector juegan un rol importante; el empleo en el sector y el sistema de mercado en el que la cadena de valor se encuentra integrada y que influye en su rendimiento.

El anexo 1 detalla la metodología que se utilizó para llevar a cabo el análisis de la cadena de valor turística.

⁵ Esta cooperación técnica forma parte de un programa especial de desarrollo integral enfocado en los 3 estados más pobres en México: Chiapas, Oaxaca y Guerrero. Asimismo, La promoción de la cadena de valor del turismo y la promoción de las mipymes en Chiapas forman parte de las prioridades en el Comité Nacional de Productividad.

1. CHIAPAS Y EL SECTOR TURÍSTICO EN SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS

1.1 La relevancia del turismo en Chiapas

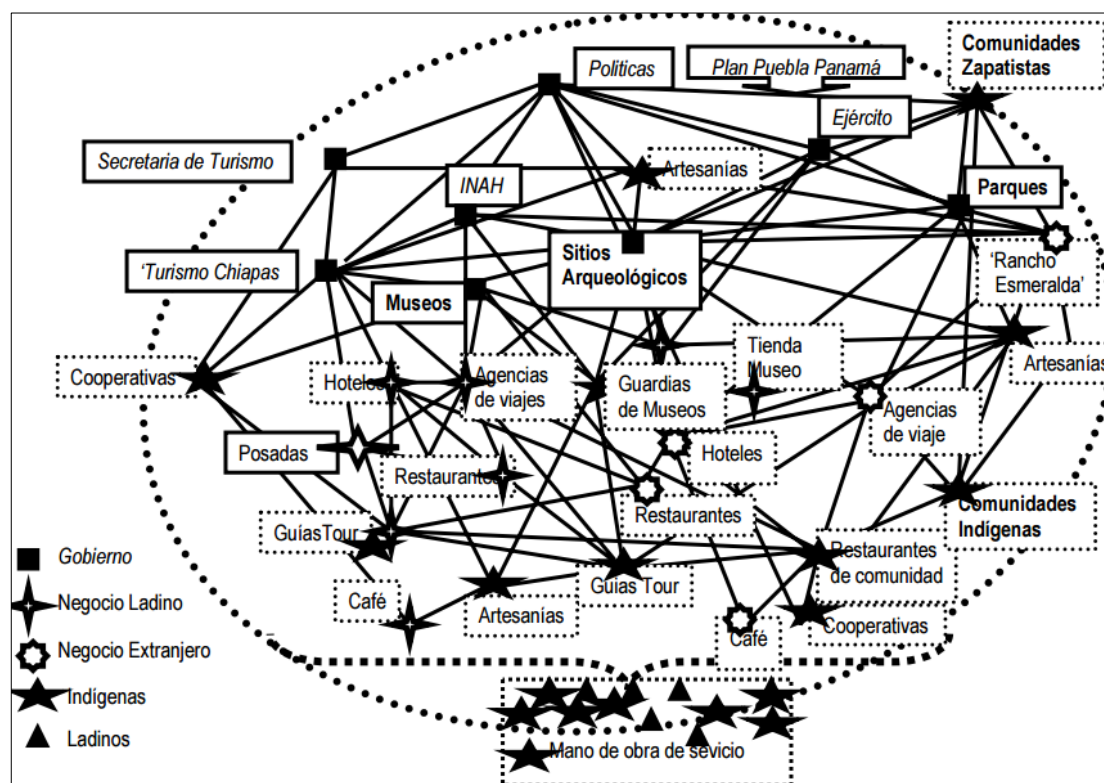
El turismo, junto con la agroindustria, es uno de los sectores económicos con mayor importancia en el estado de Chiapas ya que contribuye con una aportación del 17.8% al PIB de Chiapas. El sector turístico ha logrado hasta cierto grado aprovechar la rica biodiversidad que existe en el Estado; su cultura, perteneciente al mundo maya; así como una riqueza arqueológica y natural en un territorio que representa el 3.7% de la superficie del país, lo que posiciona al Estado como uno de los destinos turísticos del país ampliamente reconocidos en el ámbito nacional e internacional.

El sector terciario, donde se ubican las actividades relacionadas con el turismo, comercio, restaurantes y hoteles, es considerado uno de los sectores estratégicos de la economía mexicana tanto por los ingresos de divisas que aporta, como por el considerable volumen de empleo directo e indirecto que genera. En Chiapas, el 44% de la Población Económicamente Activa (PEA) se desempeña en el sector terciario, el 42% en el sector primario y el 14% en el sector secundario. Además cabe destacar que los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, son el subsector que más contribuye al PIB estatal.

El desarrollo del turismo en Chiapas ha sido el resultado de múltiples planes gubernamentales no necesariamente coordinados, así como de distintas iniciativas, individuales, colectivas, tanto privadas como públicas. Esto se traduce en un amplio rango de actividades del sector y otros fuera de él, medianamente formales y con poca continuidad. Tal inestabilidad ha podido incidir en que el trabajador del sector turístico sea un día chofer de taxi, en otro mes un guía de turistas, y probablemente en otro año un productor de artesanías.

Complejidad, flexibilidad e informalidad son las tres principales características del sector turístico en esta entidad federativa, entre grupos indígenas, no indígenas y extranjeros. La participación de los indígenas en el sector turístico, como individuos o como comunidades, es menos institucionalizada. Algunos establecen vínculos medianamente formales con algunos agentes de la cadena, usando contratos o arreglos verbales o siguiendo políticas generales definidas por la Ley o por decisiones comunales. Muchos son parte de la economía informal. La siguiente figura muestra la multiplicación de actores entre los que destacan el gobierno, población indígena, empresas privadas, así como algunos servicios del sector. El mismo fue tomado de un artículo sobre la importancia del zapatismo para el turismo en Chiapas.

Figura 1: Interacción de diversos grupos en el sector turístico en Chiapas



Fuente: Coronado (2008), pp. 64-65

1.2 San Cristóbal de las Casas y el sector turístico

Ubicada a 85 km al oriente de Tuxtla Gutiérrez, la capital del Estado, SCLC es considerada como la capital cultural de Chiapas debido a su arquitectura colonial, clima, colorido y el trato de su gente con tradiciones, mezcla de indigenismo y colonialismo europeo. Fundada en 1,528, la ciudad conserva sus construcciones tradicionales: iglesias, plazuelas, calles empedradas, techo de teja roja y casas de patios abiertos construidos entre los siglos XVI y XIX de estilos barroco, plateresco y neoclásico.

Figura 2: Ubicación de San Cristóbal de las Casas



La cabecera del municipio cuenta con una población total de 158,027 habitantes. Respecto al nivel educativo, de cada 100 personas de 15 a 64 años, 19 tiene algún grado superior aprobado. Considerando la PEA, el 97.5% se encuentra ocupada y el 2.5 % desocupada (véase la tabla abajo para más detalle).

Tabla 1: características económicas de la población

Características económicas			
Población de 12 años y más	Total	Hombres	Mujeres
Económicamente activa:	56.0%	75.7%	38.7%
Ocupada:	97.5%	97.2%	97.9%
No ocupada:	2.5%	2.8%	2.1%
De cada 100 personas de 12 años y más, 56 participan en las actividades económicas; de cada 100 de estas personas, 98 tienen alguna ocupación.			
No económicamente activa:	43.5%	23.8%	60.9%
De cada 100 personas de 12 años y más, 44 no participan en las actividades económicas.			
Condición de actividad no especificada:	0.5%	0.5%	0.4%

Distribución de la población de 12 años y más no económicamente activa según tipo de actividad

Actividad	Porcentaje
Estudiantes	40.4%
Personas dedicadas a los quehaceres del hogar	51.8%
Jubilados y pensionados	4.0%
Personas con alguna limitación física o mental permanente que les impide trabajar	1.2%
Personas en otras actividades no económicas	2.6%

Fuente: INEGI (2011): p.181

Aunque la tasa de desempleo es baja como se puede observar, el nivel de ingresos de la población es bajo, ya que por cada 100 personas que disponen de un empleo, 59 de ellas no tienen ingresos superiores a dos salarios mínimos mensuales, lo que los ubica en una situación de subempleo. Es así que tan sólo el 35.52% de la

población de trabajadores percibe más de dos salarios mínimos al mes⁶. Otra característica socioeconómica importante es que el 49% de la población total vive en hogares indígenas, lo que representa un total de 92,390 habitantes, de los cuales 62,208 habla alguna lengua indígena además de español, y de ellos, 10,245 no habla español, sólo su lengua indígena. Las lenguas indígenas más habladas son el tzeltal y el tzotzil⁷.

El sector terciario, en el cual se engloban las actividades relacionadas al comercio y el turismo, es el más predominante en SCLC, contribuyendo con 68.9% de los empleos generados.⁸ Es así que los servicios turísticos prevalecen como fuente de empleo en el municipio en el que los trabajadores ofrecen sus servicios en hoteles y restaurantes (meseros, camareros, empleados de mostrador, entre otros) así como en la venta de artesanías. Para el año 2013, los empleos directos generados por el turismo fueron de 11,991 y los indirectos de 79,940.

El sector turístico se caracteriza además por tener unas estructuras principalmente de reducido tamaño de carácter familiar (microempresas), que tras un periodo de crecimiento continuado se enfrentan a tasas de crecimiento más moderadas, a un mercado más competitivo y a unos márgenes empresariales más estrechos. Las empresas de restaurantes y establecimientos de bares y bebidas son las que más aportan al conjunto en cuanto a producción y empleo, proveyendo así el 88.3% de los empleos al personal ocupado⁹; no obstante, el 93% de los trabajadores en las mipymes del sector turístico son trabajadores informales (STPS). Otras características del sector se refieren a la falta de personal capacitado, salarios bajos y presencia de trabajo infantil.

San Cristóbal de las Casas ha sido receptora de diversos programas públicos, desde ser considerada “Ciudad colonial” hasta su nombramiento en el año 2003 cuando se le reconoce como “Pueblo mágico”. Este nombramiento trajo consigo recursos federales, estatales y municipales para instrumentar la inversión pública y privada en la mejora de la imagen estética del destino y su valor turístico, por ejemplo en su imagen urbana, fachadas, iluminación, vialidades, cableados subterráneos y mejora de su conectividad. Con el objetivo de mejorar la oferta y los productos turísticos, el programa se planteó además brindar apoyo para crear y modernizar los negocios turísticos locales, y asegurar que la población se beneficie de la actividad turística ya sea como opción de negocio o empleo¹⁰.

Para alcanzar estos objetivos, se determinaron actividades para la operación del programa relacionadas a inversión pública; desarrollo e innovación de productos turísticos; certificación turística, sustentabilidad turística; coordinación social, interinstitucional e intergubernamental y mercadotecnia integral.¹¹

La acción conjunta entre Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Turismo, y el Gobierno Estatal, generó un programa de inversión canalizado por medio de la Secretaría de Turismo de Chiapas, con recursos específicos para apoyar a San Cristóbal de Las Casas por su nombramiento en esa categoría. Las tres líneas que se han apoyado son Infraestructura, Promoción y Capacitación, que se analizarán más adelante en el apartado de funciones de apoyo hacia el desarrollo de la oferta

⁶ Los objetivos y lineamientos del programa Pueblo Mágico se pueden consultar en su totalidad en H. Ayuntamiento de San Cristóbal de las Casas (2013): p. 80

⁷ Idem

⁸ Idem, p. 81

⁹ INEGI Censo económico

¹⁰ Secretaría de Turismo (2014a)

¹¹ Secretaría de Turismo (2014b)

turística. De entrada se puede apreciar que la mayor parte de las inversiones realizadas en SCLC se destinaron a la mejora de la infraestructura.

Tabla 2. Inversiones realizadas en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas (2000-2015)			
Años	Línea	Monto	%
2003 – 2014	Infraestructura	\$ 132,919,000.00	57.16
2010 – 2015	Promoción	\$ 69.758.610,00	30.00
2010 – 2015	Capacitación	\$ 29.854.142,98	12.84
Total		\$ 232,531,752.98	100.00

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Chiapas

Sin lugar a dudas, cualquiera de las acciones de fomento a la inversión en infraestructura, la promoción y la capacitación pueden considerarse como benéficas para la actividad turística del Pueblo Mágico; no obstante, es indispensable cuestionar que tengan una referencia a un eje de planeación turística municipal local que las haga ver como acciones estratégicas para mejorar las condiciones locales; es decir, tales acciones para el beneficio del destino no se desprenden de un diagnóstico municipal como el presentado para el Pueblo Mágico de San Cristóbal de Las Casas en 2014. Un ejemplo está en la inversión vertida en acciones como la capacitación que no corresponde a la detección de necesidades contenidas en el diagnóstico mencionado anteriormente, por lo tanto, su eficiencia y asertividad para solucionar problemas debe ser cuestionada.

Un aspecto importante para el funcionamiento del sector y su cadena de valor es que la inversión pública generada durante el periodo que SCLC ha mantenido su categoría de Pueblo Mágico es que no logrado generar procesos de aumento de unidades productivas sostenibles y de empleo directo e indirecto en crecimiento. Por el contrario, no se advierte una relación de efecto esperado entre la mejora de la imagen urbana y la promoción turística con el aumento y sostenibilidad de las empresas turísticas y del empleo.

Otro aspecto importante es revisar la vinculación de la cadena de valor con el sistema de mercado y con la plataforma territorial. En el primer caso, examinar el funcionamiento del sistema de mercado permitirá apreciar si existen las mejores condiciones para la operación del destino y sus empresas, mientras que en el segundo caso, revisar la relación con la plataforma territorial permitirá valorar si este último es un factor que le facilita u obstaculiza su desempeño.

Cada eslabón influye y/o es influido de diferente manera por todas las funciones de apoyo generadas a partir de la inversión pública, es decir, cuál es su relación con la infraestructura, la promoción y la capacitación a fin de sacar mayor provecho a esas inversiones con miras a generar los efectos esperados en las mipymes y con esto disponer de mayores y mejores actividades que representan la oportunidad de lograr más estadia y gasto, y con esto mayor empleo.

2. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA EN SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS

2.1 La cadena de valor central del turismo en SCC

Una cadena de valor consiste en una serie de “actividades que precisa un producto o servicio, desde su concepción, pasando por las fases intermedias de producción hasta su entrega a los consumidores últimos”¹². El mapeo de la cadena de valor permite visualizar las diferentes actividades que se llevan a cabo para traer el producto turístico al consumidor final, en este caso el turista nacional o extranjero, así como los diferentes actores en el mercado que llevan a cabo esta serie de actividades. Asimismo, es posible observar la interacción entre la demanda y la oferta turística, y conocer las razones de su comportamiento con miras a identificar oportunidades de mercado que puedan ser aprovechadas para el beneficio de las empresas y trabajadores del sector turístico.

En el caso del sector turístico, la definición de la cadena de valor significa un proceso más complejo en comparación a la cadena de valor de una mercancía típica, ya que la oferta del producto turístico tiene un aspecto territorial; es decir, la oferta está ligada a un producto turístico con delimitación geográfica, compuesto por distintos recursos turísticos, cuyo desarrollo permite ofrecer al turista una gama de atractivos, de servicios y de actividades en el turismo que *ofrecen* al turista una experiencia de viaje en el destino. De esta manera, la demanda y la oferta turística en SCC se puede visualizar en el siguiente esquema:

Figura 3: la cadena de valor central del turismo en SCC

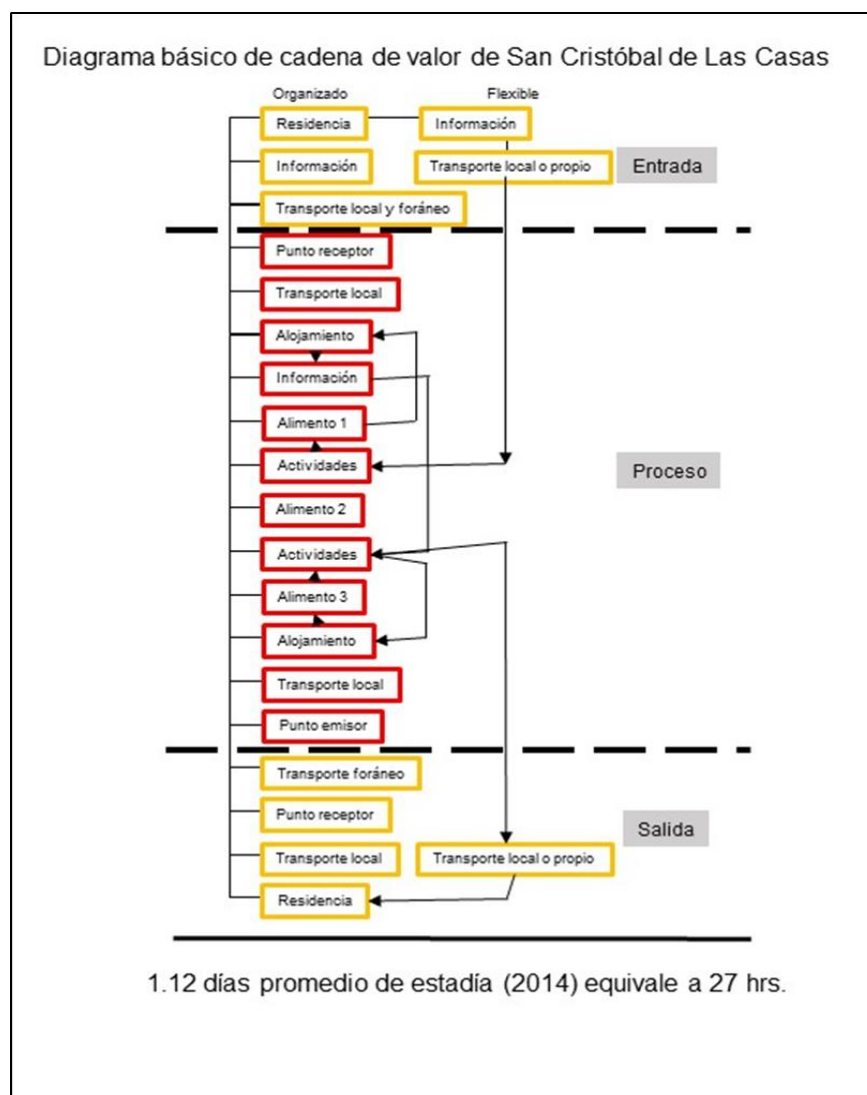


La idea que funda la actividad turística es aquella en la que una o varias personas son motivadas a realizar un desplazamiento de su lugar de residencia a otros porque encuentran en ese sitio elegido una o varias actividades que cubren sus motivaciones. Una vez que se adentran en el destino turístico el turista tiene la oportunidad de disfrutar una gama de recursos/atractivos, facilitados a su vez por las empresas que presentan servicios con mira a hacer del viaje una experiencia única para el turista.

¹² Herr & Muzira 2011: 3

Desde esta perspectiva, la línea de tiempo la define la o las funciones que las personas que viajan lleven a cabo, de ahí que de una forma básica, el siguiente diagrama deje ver dos escenarios sobre un ejercicio en SCLC en el entendido de que su promedio de estancia es de 1.12 días o su equivalencia en 27 horas, según el Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos de la Secretaría de Turismo de México. Si se toman en cuenta la gama de servicios turísticos ofrecidos por las empresas del sector, los escenarios que se ejemplifican son en un viaje organizado y otro flexible. A este esquema se agrega también el transporte foráneo para el caso de los turistas extranjeros.

Figura 4: Diagrama básico de la cadena de valor (viaje organizado y flexible)



Fuente: elaboración propia con base en información del SIIMT 2014

De esta manera, el siguiente análisis del comportamiento en el turismo de SCLC nos permitirá visualizar el proceso por medio del cual el destino turístico, en este caso SCLC, se desarrolla y aumenta su valor para traer a los turistas a una experiencia, a la vez que permitirá identificar los cuellos de botella que obstaculizan el tomar ventaja de un interés creciente por visitar a este Pueblo mágico para el beneficio de las empresas y de los trabajadores en ese sector.

En el siguiente apartado resulta importante distinguir entre los turistas nacionales y extranjeros, ya que ambos tipos tienen diferentes expectativas sobre el destino y de esta manera demandan diferentes tipos de servicios incluso si se toma en cuenta que ambos visitan el mismo destino.

2.2 La demanda turística

a) Indicadores del comportamiento del sector turístico y la demanda

Para hacer un análisis del comportamiento del sector turístico se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

- **Llegada de turistas.** Cantidad de turistas que llegaron a los hoteles.
- **Turistas noche.** Cantidad de noches que se hospedaron los turistas en el hotel.
- **Porcentaje de ocupación.** División de cuartos disponibles entre cuartos ocupados.
- **Estadía promedio.** Cantidad de días promedio que se hospedaron los turistas.
- **Densidad de ocupación.** Cantidad de personas que ocuparon una habitación en promedio.

En una serie histórica de diez años se puede observar el comportamiento de estos indicadores en la siguiente tabla:

Tabla 3: Comportamiento del sector turístico en San Cristóbal de las Casas Chiapas 2005-2014		
Indicadores	2005	2014
LLEGADA DE TURISTAS	456,715	768,922
Variación %	+ 68.35%	
TURISTAS NOCHE	693,736	862,674
Variación %	+ 25%	
% OCUPACIÓN	45.26	37.01
Variación %	-19%	
ESTADÍA PROMEDIO	1.51	1.12
Variación %	-26%	

Fuente: Datos DATATUR de la Secretaría de Turismo, consultados en Junio 2015

Además, en comparación con los 102 registrados en el Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT), es posible ver en la siguiente tabla la posición de SCC referente a los indicadores antes mencionados que definen el comportamiento de la demanda turística:

Tabla 4. Posición de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, con relación a los 102 destinos registrados en el SIIMT.					
Variables	2010	2011	2012	2013	2014
Llegada de turistas	27	19	24	26	23
Turistas – Noche	42	39	42	45	41
Porcentaje de Ocupación	67	57	69	76	76
Estadía promedio	75	80	79	78	88

Densidad de ocupación	46	38	46	49	54
------------------------------	----	----	----	----	----

De la información presentada se puede derivar lo siguiente:

- SCLC se ubica entre los 30 mejores destinos turísticos en cuanto a llegada de turistas, posición que ha mejorado en comparación con los demás destinos.
- La llegada de turistas muestra un incremento considerable (68 puntos porcentuales) y un incremento moderado (25 puntos porcentuales) en cuanto al indicador de turistas noche o bien cantidad de noches que los turistas se hospedaron en el hotel.
- Se empieza a manifestar un problema (con un decremento de 19 puntos porcentuales) en cuanto al porcentaje de ocupación hotelera lo cual indica la ausencia de razones para que las llegadas de turistas y los turistas noche ocupen más tiempo para su visita con mayores efectos económicos, o de otra manera, podría significar una sobre saturación de cuartos disponibles.
- Si tomamos en cuenta los días promedio que se hospedaron los turistas en el destino, en el transcurso de diez años SCLC manifiesta pérdida de 26 puntos porcentuales en el promedio de la estadía de los turistas.
- Los puntos tratados sugieren dos tendencias bien definidas: por un lado, **el crecimiento de los flujos turísticos hacia el destino y por otro, la reducción sostenida de la estadía en el mismo**. Así que si bien la estrategia de marketing por parte del Gobierno con iniciativas como “Vive México”, la propia etiqueta de “Pueblo Mágico” está atrayendo al turista a SCLC, no obstante, la experiencia del viaje no está generando las condiciones para prolongar la estancia del mismo.

Adicionalmente, existen algunos indicadores que también permiten reconocer la reorientación de la actividad turística en SCLC hacia nuevos escenarios. Los indicadores son¹³:

- **Tasa de intensidad turística (TIT)** que relaciona la cantidad de turistas extranjeros y de la población residente (%).
- **Tasa de penetración turística (TPT)** que misura la estadía promedio de los turistas, la cantidad de turistas, el número total de días al año y la población residente (%).
- **Tasa de densidad turística (TDT)** que compara la estadía promedio de los turistas, la cantidad de turistas y el número total de días al año (%).
- **Grado de internacionalización turística (GIT)** cociente que resulta de comparar el número de turistas extranjeros respecto a la cantidad anual total de turistas (%).

Tabla No 5. Indicadores de impacto del turismo en SCC

TABLANO. . INDICADORES DE IMPACTO DEL TURISMO EN UN TERRITORIO ESPECÍFICO: SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS.								
AÑO	ÁREA	POBLACIÓN	VISITANTES EXTRANJEROS	TURISTAS - NOCHE	TIT	TPT	TDT	GIT
1995	484.4	116,729	80,880	117,012	69.28	0.27	66.18	50.20
2005	484.4	166,460	205,170	456,715	123.25	0.75	258.31	2.23
2010	484.4	185,917	123,487	603,766	66.42	0.89	341.49	4.89
2014			94,166	862,674				

Fuentes: Elaboración propia a partir del Sistema de Integral de Información de Mercados Turísticos (Con base en información de DATATUR) de la Secretaría de Turismo. Consultado

¹³ Propin, E. y A. Sánchez-Crispín (1998) “Tipología de los municipios turísticos de México, a fines del siglo XX” Geographicalia No. 36. Universidad de Zaragoza, España. pp. 147-157

el 16 de marzo de 2015. Elaboración propia a partir de información de INEGI. Consultado en abril de 2015.

La Tasa de Intensidad Turística en 2005 creció 177% por encima de los diez años anteriores. No obstante, en la medición de 2010 regresó a 66.42 (mismo valor de 1995). La actividad turística ha crecido pero por debajo del crecimiento de la población del destino que ha estado estimulado por el crecimiento natural de la población pero más aún por migraciones desde otras zonas del estado.

La Tasa de Penetración Turística se ha elevado 3.3 veces durante el periodo de 1995 a 2010. Esto significa para este último año, casi tres veces más que el registro para San Miguel de Allende (Ex pueblo Mágico, hoy Patrimonio de la Humanidad). En el caso de la Tasa de Densidad Turística muestra un crecimiento sostenido que significa 5 veces más en 2010 que en 1995. Ambos indicadores son positivos en la medida de que aumentan los flujos turísticos y su influencia en una mayor penetración y mayor densidad del destino.

Un aspecto clave para el destino en estudio es el comportamiento y grado de Internacionalización Turística debido a que durante décadas este destino ha sido reconocido a nivel internacional por los flujos de turistas españoles, franceses, alemanes e italianos, entre otros, no obstante, **la composición de los flujos turísticos ha variado aumentando la proporción del nacional por encima del extranjero** y este indicador ayuda a medir su avance.

En este sentido, la demanda actual muestra una serie de comportamientos en los que el turismo receptivo, a pesar de haber predominado de forma significativa, ha perdido su prevalencia en las últimas dos décadas cediendo así al turismo interno y particularmente el regional.

b) Perfil del turista y nichos de mercado en crecimiento

Del total de turistas que llegaron a SCC en el 2014 (768 922), el 88% fueron turistas nacionales.¹⁴ Además, para el año 2012, el gasto promedio de los turistas al destino fue de \$824.09 pesos. Para el año 2013, el gasto promedio de visitantes nacionales fue de \$902.13 pesos y para visitantes extranjeros \$864.96 pesos.¹⁵ Resulta interesante conocer que la percepción de los actores locales es que los turistas extranjeros tienen un gasto promedio mayor que los nacionales, lo que fue comunicado por operadores de viajes durante un Taller de Planeación Participativa en el marco de este estudio.

Asimismo, esta percepción indica que en ambos casos, nacional y extranjero, el turista se ubica en un rango de edad de entre 20 y 65 años, con una estadía promedio de dos días y cuyos motivos de viaje son placer y cultura. En cuanto a los turistas extranjeros, éstos viajan en pareja, solos y grupal, mientras el turista nacional viaja en familia, pareja y grupal.

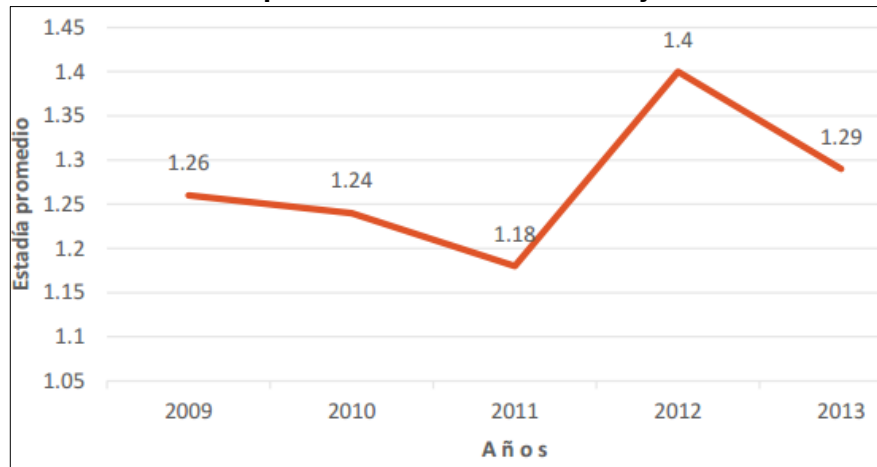
Respecto de la estadía promedio, el turista extranjero muestra una estadía promedio ligeramente mayor al turista nacional. Entre los años 2009 y 2013 la estadía del turista extranjero se ha mantenido, con excepción de la segunda mitad en la que hubo un aumento significativo en la estadía para después reducirse en el año 2013.

¹⁴ INEGI 2015

¹⁵ Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas, UNACH, 2015

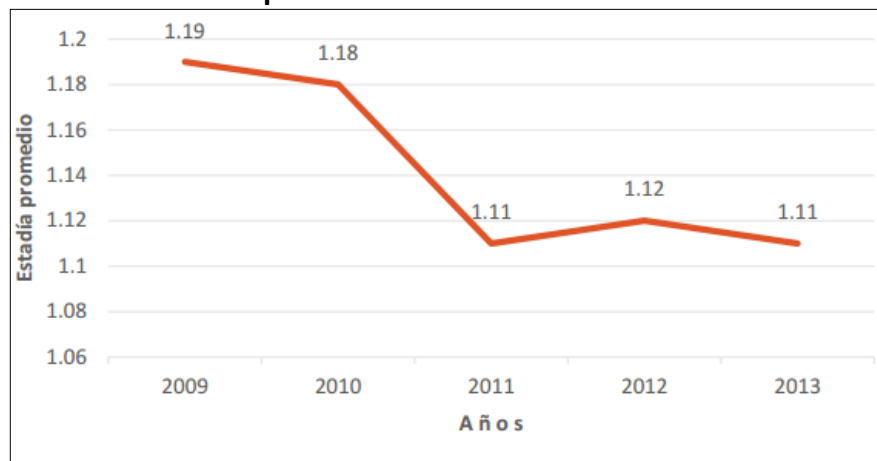
En el caso del turista nacional su estadía se ha reducido sin variaciones significativas.

Gráfica 1: Estadía promedio del turista extranjero en SCLC



Fuente: Elaboración propia con base en información del SIIMT (2015).

Gráfica 2: Estadía promedio del turista nacional en SCLC



Fuente: Elaboración propia con base en información del SIIMT (2015).

Se debe tomar en cuenta que la presencia del turista nacional ha tomado mayor participación en comparación con la del extranjero, por ende la estrategia tradicional de SCC de enfocarse hacia el mercado de turistas extranjeros está

Los turistas nacionales que han aumentado de forma importante son generalmente de la región y particularmente del Estado. Otros, provienen del norte de México, de Guadalajara, con otro estilo de vida diferente a la región. Los grupos de extranjeros han disminuido también en su tamaño, si antes eran de 40 a 50 personas, ahora son típicamente de 10 a 20 personas, lo que también ha incidido en el transporte y su funcionalidad.

Los turistas demandan generalmente actividades relacionadas con la cultura, es decir, visita de sitios históricos, conocimiento de la cultura local, compra de artesanías, antigüedades, música regional, gastronomía regional e internacional. El otro tipo de turismo que los turistas prefieren es el de naturaleza, entre los que se incluyen el turismo rural, de aventura, deportes extremos; y por último, el turismo de

negocios, es decir, la participación en congresos y convenciones¹⁶. Este nuevo perfil de turista es más sensible a las condiciones del entorno, por lo que los espacios naturales y culturales deben mantenerse y aprovecharse para ofrecer una experiencia de calidad.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, tendencias actuales indican que hay una demanda creciente de nuevos segmentos del turismo como el ecoturismo, el turismo étnico, político, comunitario y de negocios. Por parte del turismo cultural, la demanda se mantiene constantemente en crecimiento.¹⁷ Para una definición de los diferentes tipos de turismo véase el anexo 2.

Asimismo, los turistas están cada vez más optando por los viajes de 'interés especial'; es decir, prefieren un viaje que esté totalmente enfocado en un tema por medio de diversas actividades enfocadas en éste.

2.3 La oferta turística

La oferta turística es el conjunto de bienes y servicios, de recursos, atractivos y de instalaciones turísticas que están disponibles en el mercado para que sean usados o consumidos por los turistas. El análisis de esta oferta consiste en evaluar la composición del destino a los niveles antes mencionados y de forma simultánea al de la demanda, que hemos visto en el apartado anterior, con la finalidad de evaluar la oferta en función de las necesidades de los diferentes segmentos de la demanda. Eventualmente, esto permite identificar ciertos segmentos de la oferta que no son atraídos o necesitados, o bien segmentos de la oferta que hacen falta para agregar valor a la experiencia del turista.

Al analizar los principales problemas que aquejan a las empresas que ofrecen servicios turísticos será a su vez necesario prestar atención a las condiciones de trabajo con miras a identificar oportunidades que permitan mejorar las condiciones en el lugar del trabajo y que puedan al mismo tiempo generar mayor productividad en la empresa de ser aprovechadas.

Finalmente, es importante recalcar que el binomio de empresa y atractivo/recurso turístico interactuando de forma complementaria, aunque no integrada, es importante para conformar un producto turístico de interés. Esto significa, un destino compite mejor en el mercado en la medicina que logra integrar atractivos o sitios de interés al funcionamiento de las empresas turísticas y en la mayoría de los casos logra crear empresas que se hacen responsables de esa integración.

a) Atractivos/recursos turísticos y organización territorial

SCC es un destino turístico que ha concentrado su actividad turística típicamente en el turismo cultural, en parte por la riqueza arquitectónica y por la presencia de diversas culturas vivas y, en un grado limitado, en el de naturaleza, lo que concuerda con las características propias de los **63 atractivos identificados** en la localidad.

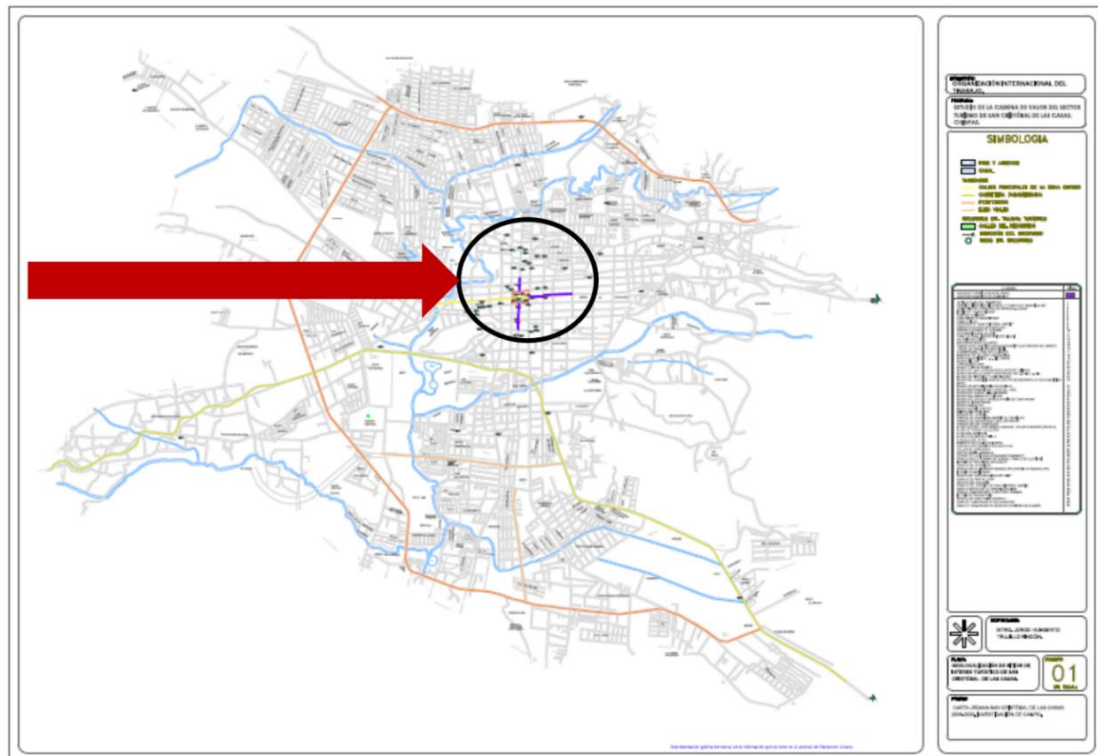
Cabe mencionar que la mayoría son reconocidos como recursos con potencial para ser aprovechados, otro tanto se identifica como atractivos ya que han logrado motivar la visita de los turistas aunque esto no significa que se hayan logrado los

¹⁶ Organización Mundial del Turismo. 2009

¹⁷ Ibid 2009

niveles de satisfacción esperados, y algunos, pocos, han logrado transitar hasta el concepto de producto.

Mapa 1: ubicación de atractivos turísticos y su concentración en SCC



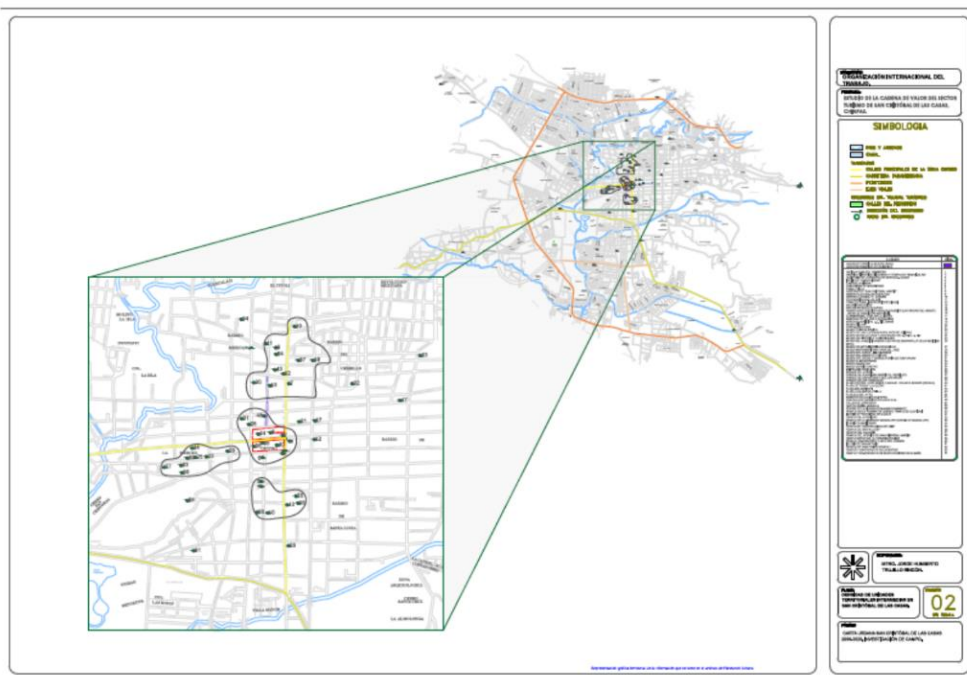
Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

Lo interesante de la geolocalización de estos 63 sitios de interés turístico es que dos terceras partes se ubican en el círculo del plano que se muestra en el mapa anterior identificado como el centro de SCLC. A continuación se analizan tres conceptos centrales que dan sentido al territorio como valor turístico: **densidad, intensidad y conectividad** hasta mostrar el grado de articulación territorial de la actividad turística.

Densidad

Si se parte de la idea de que la densidad define el número de unidades territoriales intermedias (UTI) por destino, se observan cuatro: 1) Centro, 2) Santo Domingo (Norte), 3) El Carmen (Sur) y 4) La Merced (Poniente), las cuales presentan **una alta concentración de la oferta de atractivos** y también de la demanda en el centro histórico del destino. Ver el mapa siguiente.

Mapa 2: UTI y concentración de los atractivos y demanda en centro histórico



Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

Cada una de las UTI muestra la siguiente imagen urbana:

- Centro**



Imágenes 1 y 2. Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

- Corredor eclesiástico de Santo Domingo**



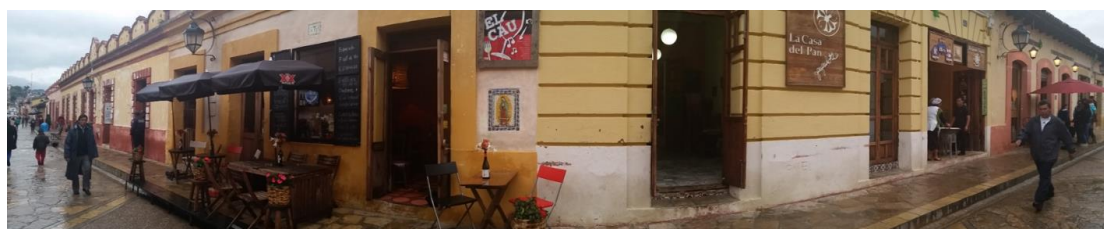
Imágenes 3 y 4. Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

- **Corredor eclesiástico hacia El Carmen**



Imágenes 5, 6 y 7. Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

- **Corredor Guadalupano**



Imágenes 8. Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

Intensidad

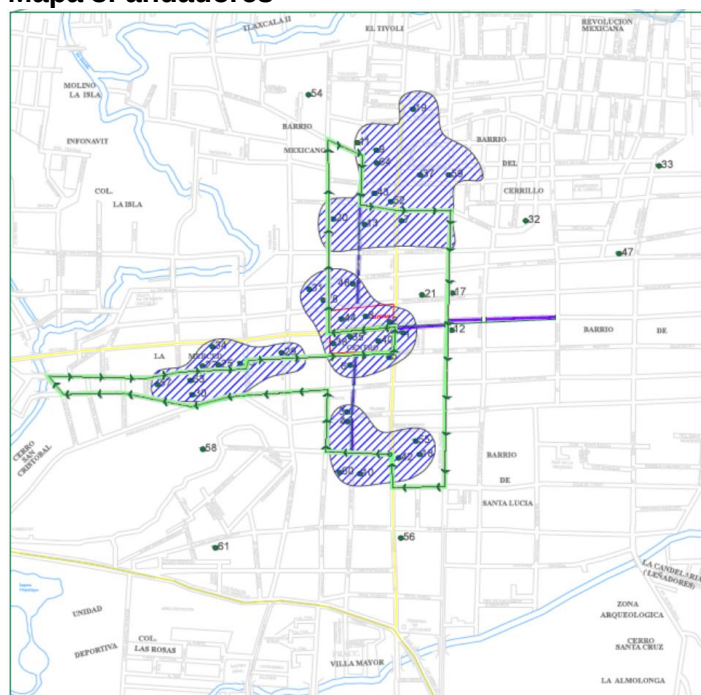
La intensidad se refiere a la capacidad del destino para llevar a cabo actividades programadas y organizadas que incidan en tiempo, gasto, emociones y satisfacción del turista. En ese sentido, la intensidad es baja ya que las actividades son básicamente de observación y paseo por las calles del centro. Lo importante es que con un alto valor cultural material e inmaterial, el destino carece de ejercicios de interpretación y prácticas recreativas a partir de la ventaja de la concentración de las UTI como se observó en la parte de densidad.

Conectividad

A la baja densidad de UTIs y su baja intensidad en actividades se agregan condiciones de accesibilidad y señalización que crean un centro histórico y turístico atomizado por medio de tres andadores: Andador eclesiástico que va del Centro en dirección norte hacia Santo Domingo, Andador eclesiástico que va del Centro en dirección sur hacia El Carmen y Andador Guadalupano que va del Centro en dirección oriente hacia el barrio de Guadalupe. Un componente adicional es el de un

pequeño transporte turístico que permite un paseo por el centro que articula a las tres UTI y proporciona información sobre la historia del Centro.

Mapa 3: andadores



Fuente: Elaboración propia con base en información generada en campo (2015).

La construcción de los andadores a partir del centro hacia tres puntos cardinales ha permitido la integración de las 4 UTIs localizadas. No obstante, los usos y aprovechamientos difieren como se verá en el tema de imagen urbana. Lo cierto es que el desplazamiento de usos residenciales transita hacia los usos comerciales día con día como una etapa consecuente del proceso de evolución del destino y el favorecimiento de la actividad turística en el mismo. Esto inicia la exclusión y/o subordinación de actividades locales por debajo de las turísticas.

Imagen urbana

Tabla 6: Guía de observación de la imagen urbana y proyección turística				
Observación	Andador Guadalupano	Andador Eclesiástico 1 (hacia El Carmen)	Andador Eclesiástico 2 (Hacia Sto Domingo)	Parque central
1. Condiciones de la imagen urbana	Paleta de colores, fachadas, calles e iluminación en buen estado.	Paleta de colores, fachadas, calles e iluminación en buen estado.	Paleta de colores, fachadas, calles e iluminación en buen estado.	Paleta de colores, fachadas, calles e iluminación en buen estado. Palacio en construcción
2. Conservación	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Muy buena
3. Formas de aprovechamiento	Venta de productos	Auditorio y servicios	Teatro, venta de ropa, zapatos,	Descanso, lectura,

	artesanales, orgánicos y bebidas; hoteles, restaurantes y servicios de viaje	educativos; venta de productos artesanales, orgánicos y bebidas; hoteles, restaurantes, masajes y servicios de viaje.	servicios de telefonía, miscelánea, restaurantes.	restaurantes, hoteles, cafeterías,
4. Perfil de los flujos de personas por orden de importancia	Nacional; Extranjero y Local	Local, Nacional y Extranjero	Local, Extranjero y Nacional	Extranjero, Local y Nacional

El grueso de la inversión generada por el gobierno federal y estatal a través del Programa Pueblos Mágicos se ha enfocado en la revitalización del centro de San Cristóbal de Las Casas por medio de la recuperación de sus edificios públicos, la arquitectura religiosa, las calles, los parques públicos y la iluminación, entre otros temas.

Eso significa que el gran escenario sobre el que coexisten la población y los visitantes se ha mejorado y ha elevado el valor de la actividad turística según indican las empresas reunidas en el grupo de enfoque (*focus group*), sobre los efectos de la aplicación de ese programa ya que, 89% de las empresas encuestadas afirma que ha abierto nuevas oportunidades de mercado para el crecimiento de la actividad turística y 68% afirma que ha activado la cadena de valor del sector turístico; mientras que el **57% dice que no ha hecho crecer a las mipymes ni mejorado su productividad y 87% no ha generado mayor trabajo decente para los grupo vulnerables.**

Estos cuatro datos profundizan el claro-oscuro que implican oportunidades no concretadas debido a que se manejan de la misma forma como se ha venido trabajando tradicionalmente, activación de la cadena sin mapas de navegación para extender los beneficios hacia nuevas empresas y al aprovechamiento del potencial turístico de los intangibles para mejorar la productividad de las empresas y generar nuevas oportunidades organizadas a los grupos vulnerables.

Articulación

Con base en la información observada, en el centro converge la oferta y demanda turísticas, es el sitio obligado de visita y desde el cual se desprende toda la actividad turística local y regional. El mapa presentado anteriormente muestra en su totalidad la composición de una parte importante de la oferta turística de este Pueblo Mágico desde una perspectiva territorial., la parte faltante es aquella que corresponde a la oferta de los productos turísticos promocionados y comercializados por las empresas turísticas locales.

Los conceptos de densidad, intensidad y conectividad de UTIs reflejan un conjunto de acciones estratégicas en cuanto al ordenamiento urbano de sus elementos tangibles incorporados en el concepto de imagen urbana pero que están promoviendo una **alta concentración de la actividad turística en el centro de SCC con bajo nivel de aprovechamiento de su potencial turístico.**

b) Empresas turísticas

Basados en los tipos de empresas que ofrecen servicios turísticos al consumidor se pueden reconocer los siguientes eslabones de la cadena de valor en su función principal: planeación de viaje, alojamiento, alimentos, transportación y actividades. Las cantidades provienen de registros de la Secretaría de Turismo de Chiapas, a través de su directorio de empresas.

En la parte de **planeación** se consideraron las empresas que ofrecen paquetes desde internet y que conectan a los viajeros potenciales desde su lugar de residencia al destino por medio de la integración de transportación foránea, transportación local y alojamiento. En total existen 8 empresas de este tipo.

En cuanto a **alojamiento** se consideraron tanto a hoteles en sus distintas categorías como otras formas importantes para el destino como posadas, albergues y hostales. En total en SCLC existen 204 hoteles.

En el tema de **alimentos**, el espectro es amplio en cuanto a la oferta de tipos comidas: mexicana, pescados y mariscos, internacional, de especialidades, típica y regional, entre otras. En este eslabón, existe un total de 190 restaurantes o 212 si se toma en cuenta a los negocios de vida nocturna.

En cuanto a **transportación** local se consideraron a 11 transportadoras turísticas, mismas que juegan una función importante de articulación desde la cabecera hacia los sitios de interés turístico del municipio, la región y el estado.

Por último pero no menos importante, las **actividades**¹⁸. Todos los elementos mencionados hasta ahora, son eslabones de la cadena de valor que integran una plataforma de bienes y servicios que pueden ser integrados por un intermediario o por el viajero si es de su preferencia, con la idea de realizar actividades que son de su preferencia y que obedecen a las motivaciones señaladas anteriormente. Por lo tanto, las actividades están directamente relacionadas con la razón de ser del viaje y del viajero. Es importante señalar que es en estas actividades que descansa la esencia del viaje y que los eslabones anteriores también son importantes pero en cuanto complementan el cumplimiento de su realización. Los cinco eslabones implican transacciones comerciales y alimentan la cadena de valor.

Algo interesante en este eslabón es que la Secretaría de Turismo del Estado no tiene registrada una categoría de actividades como mipyme, aunque se reconoce que las agencias locales de viaje ofrecen productos que serán analizados de forma particular posteriormente. Los más cercanos son los guías de turista, ya que los museos, iglesias, edificios, etc., son considerados como atractivos, es decir, “*atractores*” del visitante pero que reducen la oportunidad a la acción de solo observar el sitio.

A manera de resumen, se puede ver el total de empresas por eslabón de la cadena y por tipo, como se muestra a continuación.

¹⁸ Se define como ‘actividad turística’ todas aquellas prácticas a realizar en torno a los diferentes atractivos, como paseos, deportes, cursos y talleres, observación de animales, plantas u objetos, visitas a monumentos y lugares especiales, etc. Véase Swisscontact Noviembre 2014.

Tabla 7. Empresas turísticas

Empresa	Tipo	Universo
Función: planeación de viaje		
Empresas externas de viajes	Portales de internet	3
	Agencias mayoristas	5
	Total	8
Función: alojamiento		
Hoteles	Sin clasificar	4
	5 estrellas	10
	4 estrellas	33
	3 estrellas	46
	2 estrellas	27
	1 estrella	84
	Total	204
Función: alimentos		
Restaurantes	cafeterías	31
	Comida internacional	20
	Comida rápida	12
	Fondas y cocinas económicas	2
	Restaurantes	119
	Taquerías y torterías	6
Vida nocturna	Bares	13
	Piano bar	1
	Discotecas	1
	Salones de baile	7
	Total	212
Función: transportación y actividades		
Agencias de viajes	Agencias especializadas	4
	Mayoristas	5
	Minoristas	13
	Tour operadoras	18
	Total	40

La información presentada indica que los rubros de alojamiento y alimentos son los más importantes en cuanto a unidades productivas que operan dentro del sector.

Asimismo, para posicionar a SCLC dentro de la infraestructura turística a nivel del estado, se puede observar en la siguiente tabla su posición respecto de los demás destinos turísticos de importancia en Chiapas. Debe tomarse en cuenta que los datos oficiales de la Secretaría de Turismo de Chiapas muestran una ligera diferencia entre sus registros y aquellos del censo económico.

Tabla 8: Infraestructura Turística en el Estado al 31 de Diciembre de 2014						
Destinos	Hoteles	Cuartos	Restaurantes	Agencias de viajes	Arrendador de autos	Transportadoras Turísticas
Tuxtla Gutiérrez	121	4831	352	83	9	16
San Cristóbal de Las Casas	204	4157	190	40	1	11
Palenque	91	2486	75	14	-	5

Comitán de Domínguez	56	1062	79	7	-	3
Tapachula	81	2115	127	12	2	-
Tonalá	93	983	202	-	-	-
Chiapa de Corzo	13	257	29	1	1	2
Resto del Estado	210	3188	359	13	-	2
Total	869	19079	1413	170	13	39

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Secretaría de Turismo de Chiapas, 2014.

En un rango de cinco años se observa el comportamiento de las mipymes dentro de los rubros de alojamiento y, alimentos y bebidas.

Tamaño de la Unidad Económica	Tipo de empresa	2008	2013
Micro	Servicios de alojamiento temporal	177	208
Pequeña		*	25
Mediana		*	3
Total		207	236

Fuente: Censo económico, INEGI, 2014. * No disponible en Censo.

- 88.1% de los servicios de alojamiento temporal son **microempresas** (2013)
- 10.6% son pequeñas empresas y 1.3% son medianas empresas.
- El número de unidades productivas de servicios de alojamiento temporal incrementó 14% de 2008 a 2014.

Tamaño de la Unidad Económica	Tipo de empresa	2008	2013
Micro	Servicio de preparación de alimentos y bebidas	1.001	1.093
Pequeña		39	24
Total		1.040	1.117

Fuente: Censo económico, INEGI, 2014.

- Importante es que el 97.8% de las empresas de servicio de preparación de alimentos y bebidas son **microempresas** (2013)
- Por otro lado, el total de empresas de servicio de preparación de alimentos y bebidas incrementó 7.4% de 2008 a 2013.

Tamaño de la Unidad Económica	Personal ocupado	Total		Remunerado	
	Tipo de empresa	2008	2013	2008	2013
1) Micro	Servicios de alojamiento temporal	652	734	379	446
2) Pequeña		586	530	529	460
3) Mediana		114	175	109	175
Total		1.352	1.439	1.017	1.081

Fuente: Censo económico, INEGI, 2014.

- El total de personal ocupado en servicios de alojamiento temporal creció en el periodo tan solo 6.4%.
- Mientras que el total ocupado remunerado creció 6.2%.

- Sin embargo, para el año 2013 todavía el 61% del personal ocupada no es remunerado.

Tamaño de la Unidad Económica	Personal ocupado	Total		Remunerado	
	Tipo de empresa	2008	2013	2008	2013
1) Micro	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	2.914	2.849	1.341	1.291
2) Pequeña		622	377	463	282
Total		3.536	3.226	1.804	1.573

Fuente: Censo económico, INEGI, 2014.

- El personal ocupado en servicios de preparación de alimentos y bebidas decreció -8.7% de 2008 a 2013.
- El personal ocupado remunerado decreció también -12.8%.
- Las microempresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas aportan el 88.3% del personal ocupado (2013) y el 82% del personal remunerado en el mismo año. Por lo tanto, los decrecimientos durante el periodo tienen efectos de mayor alcance en todo el eslabón y la cadena de valor.

Desde esta perspectiva, los registros del Censo económico de 2014, muestran varios aspectos, de los cuales destacan dos:

Primero, un crecimiento mesurado de las unidades productivas en los rubros de alojamiento y alimentos, en los cuales destacan de forma importante las microempresas con su aportación mayoritaria al destino.

Segundo, un crecimiento en empleo generado por las empresas de alojamiento, mientras que en las empresas de alimentación el empleo ha disminuido. Resulta evidente que el decrecimiento de personal ocupado en el periodo (2008-2013) de las microempresas puede generar una tendencia negativa de alto impacto a la estructura productiva de los eslabones con sus respectivos efectos en la cadena de valor y el sector turístico en general del destino. Esto último será revisado en el apartado de cadena de valor y de los nudos de desempeño de las mipymes del destino.

c) Otros productos turísticos

Un aspecto importante y por demás interesante es que existen en SCLC agencias de viajes que ofertan productos turísticos localizados fuera de ese municipio y dispersos por varias de las regiones del Estado, por lo que la transportación eleva su importancia como eslabón estratégico, en algunos casos más que el atractivo que da sentido al producto. Esto le otorga más una categoría funcional de “centro turístico de traslado” que de “centro turístico de estadía”, de ahí también la debilidad del destino para promover más noches de hotel, más gasto en alimentos y compras, más visitas guiadas al patrimonio cultural material que ha sido recuperado. En la siguiente imagen se enlistan algunos de los más importantes. La información específica de las características de los productos turísticos que se ofertan se puede encontrar en el anexo 3.

Se debe dejar por sentado que la razón de ser de un viaje turístico está directamente vinculada a una motivación o varias. Si se acepta lo anterior, un viaje turístico requiere de un sistema territorial y, sobre éste, de un sistema social desde el cual se

opera una plataforma de organizaciones que facilitan u obstaculizan el logro del propósito del viajero.

Desde esta perspectiva, lo que tradicionalmente se ha identificado como componentes principales (alojamiento, restaurantes, agencias, transportadoras, etc.) dedicadas a cumplir funciones vitales para la estancia de los viajeros son, en realidad, el complemento de aquellas que tienen que ver con el cumplimiento y cobertura de la motivación del viaje. Para Kabanoff (1982), una clasificación de motivaciones incluye a autonomía, relajación, actividad familiar, escapar de la rutina, interacción, estimulación, utilización de habilidades, salud, estima, desafío y competición, así como liderazgo-poder social. Tales motivadores se vinculan a un recurso y/o atractivo a los cuales se les adiciona valor por medio de inversiones en infraestructura, incorporación de servicios y la participación del factor humano, para que, por último, se haga accesible al mercado.

En contraparte, la información recolectada de los productos turísticos de SCLC se advierte un concepto en el que se reduce a recorridos o “tours” que incluyen transportación, guía opcional, alimentos opcionales, seguro, etc., que preferentemente duran hasta un día completo para regresar a dormir al destino de salida.

Por otra parte, la observación indica un catálogo de productos turísticos en el destino que básicamente son los mismos sitios que incluyen los mismos servicios, con precios muy semejantes y que son promovidos de la misma forma. Lo anterior fortalece la idea de la **competencia a partir de precios pero sin existir diferenciación**, aunque existe la posibilidad de tours personalizados. La oferta está desgastada y es poco creativa e innovadora.

En la actualidad, por ser productos turísticos “externos” al Pueblo Mágico, la oferta se encuentra en una posición desfavorable ya que está condicionada por temas importantes y sensibles como el estado de la accesibilidad carretera y/o problemas de grupos de interés que detienen, cobran o definitivamente obstruyen el paso y deben regresar.

2.4 Brechas identificadas en la oferta y la demanda: oportunidades de mercado

Hasta este punto, se ha identificado que la oferta de productos y servicios turísticos en el destino no está diferenciada, tanto en sus catálogos como en sus precios y promoción. Se conoce que SCC es un destino bien posicionado en el turismo cultural y parcialmente el de aventura. Sin embargo, existen otros nichos de mercado en los que el destino no ha incursionado y que representan una oportunidad dada la baja competencia regional, como lo son el turismo de reuniones (de parte de nacionales) y ecoturismo (nacionales y extranjeros) cuya demanda va en incremento. Sin ignorar el potencial que tiene el destino para mejorar su oferta del producto turístico cultural, éste podría diversificar su oferta en el mismo al ofrecer actividades relacionadas con el patrimonio cultural local.

En este contexto, se destaca la importancia y urgencia de desarrollar productos turísticos locales a partir de los componentes de la identidad cultural y características de la plataforma territorial ya existente y mejorada con inversión pública. Un factor clave es que en la oferta no se encontraron productos turísticos consistentes en servicios y/o actividades que se lleven a cabo dentro de SCLC o que aprovechen los recursos y atractivos disponibles en éste, a pesar de que se han

registrado fuertes y sistemáticas inversiones públicas y privadas en el patrimonio. Su aporte es muy marginal aun cuando existe un tejido social multicultural desde donde se dispone de un valioso patrimonio cultural inmaterial en el que destacan la tradición oral, artesanía y arte popular, gastronomía, vestido, música, danza, fiestas, actividades, entre otros.

En relación a lo anterior, este patrimonio mencionado que está disponible se encuentra en peligro debido a la incorporación de una fuerte tendencia de artesanías, gastronomías y prácticas foráneas que empiezan a ser reconocidas como locales. A pesar del interés del turista por conocer la cultura, identidad y patrimonio local, se ha desaprovechado esta oportunidad de ofrecer productos/servicios diferenciados que atiendan este interés.

La lejanía de la identidad cultural local en el eslabón de alimentos y bebidas ejemplifica este desaprovechamiento de la cultura local y el patrimonio gastronómico. Esta oportunidad desafortunadamente no se advierte como tal, y por lo consiguiente, no se ha incorporado a ningún programa de gobierno o empresarial.

Hasta ahora, se ha dado por sentado que un turista italiano, por ejemplo, consumirá eventualmente comida italiana en este destino; sin embargo, se debe reconocer que esto no es parte de su razón de viaje. El turista nacional puede encontrar una oferta de variada gastronomía en este destino y eso es un valor importante del mismo. No obstante, la idea de un pueblo mágico implica valores de identidad nacional y más que esto, valores locales-regionales que le facilitan la diferenciación. Cualquier destino puede ofrecer comida italiana (aún los Pueblos Mágicos) dando evidencia que hasta los pueblos más pequeños en México son influidos por la globalización, pero no cualquiera puede ofrecer “asado coleteo” o “cervecita dulce” en el mundo, y esto sí puede ser la razón de ser de un viaje o formar parte de esta.

Un par de ejemplos que pueden aportar elementos para ejercitarse en el destino y concretar oportunidades de mercado a fin de que sean desarrollados en el destino son los siguientes:

En una primera instancia se plantea una sinergia para el diseño de una experiencia que integre un producto turístico gastronómico bajo el recurso de los alimentos y bebidas que se han conservado desde hace siglos. El Mtro. Francisco Mayorga Mayorga, Presidente del Conservatorio Chiapas de la Cultura Gastronómica, en entrevista sostiene lo siguiente (2015):

Platillos insignia de San Cristóbal de Las Casas

El municipio de San Cristóbal de Las Casas, cuya cabecera municipal es San Cristóbal de Las Casas, poblado con influjos andaluces, en su origen y trazo arquitectónico, sobre todo del Centro histórico y algunos barrios aledaños, forjó una rica gastronomía que tuvo como base alimenticia, de la milpa prehispánica a la triada maíz, frijol y chile; más la aportación europea del trigo, la gallina y el huevo, el puerco y la manteca, así como la caña de azúcar.

Aunque no podemos constreñir a 10 o a 12 la originalidad, aprecio y representatividad de los platillos y productos alimentarios de un pueblo, como el de San Cristóbal que cuenta con una más que variada gastronomía popular -enriquecida sobre todo por las aportaciones barriales y de las cocinas tradicionales aledañas- éstos se podrían resumir en los que a continuación se mencionan y

que, a mi parecer, son indispensables para entender el complejo culinario, sin agredir el imaginario colete:

En términos de las entradas, y para acompañar cualquier platillo, ensalada, antojito o guiso cotidiano o de fiesta se acuñó, entre otras salsas, las siguientes:

- Salsa de guaje (guax)
- Salsa cruda

De las sopas destacan dos que son platillos gourmet:

- Sopa de pan
- Sopa reina

Como plato fuerte podemos mencionar:

- Tachilgüil
- Asado colete

Para acompañar la comida (puede ser aperitivo o digestivo)

- Cervecita dulce

Para el postre es recomendable echar un vistazo:

- Chimbo
- Gaznates

De sobre mesa podemos mencionar al pan:

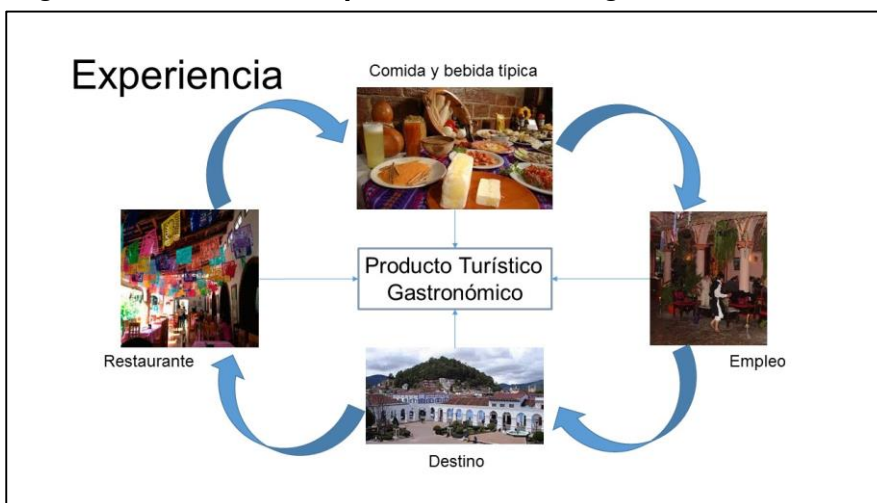
- Cazueleja
- Pan francés

De la rica tamalería, para el desayuno o la cena, imposible dejar de probar

- Tamal de azafrán
- Atole agrio

La sinergia generada desde un producto como el asado colete no significa la pretensión “folklorizante” de la masificación sin sentido de la elaboración de un platillo que no es fácil de hacer, aunque esto implique su ofrecimiento a todos los niveles, desde la versión *light* hasta la más sofisticada.

Figura 5: desarrollo del producto turístico gastronómico



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, ofrece la oportunidad de un programa de política gastronómica estatal y municipal que, en el marco de la presentación de la Política de fomento a la Gastronomía Nacional, defina con claridad la actuación gubernamental en los destinos para fomentar, organizar y promocionar un recurso que es patrimonio cultural inmaterial de un destino que requiere de mejores actividades, productos y servicios para competir en el turismo.

En términos de la figura anterior, la gastronomía es un insumo cultural vivo que, si bien puede perderse por su desuso y, por ende su desconocimiento, para ser producido conecta al destino con sus empresas de alimentos y bebidas y a estas con los turistas por medio de un sistema de creencias y valores culturales locales, únicos y diferenciados que no deben adoptarse porque son externos y de moda, sino que ya están en el ADN de la población y que, quizás por eso, representan la oportunidad de ofrecer mejores condiciones y mayor sentido para un trabajo decente que considere a la población que comparte ese mismo sistema de creencias y valores.

Junto a este insumo, hay otros que presentan iguales oportunidades para crear productos y generar la sinergia mencionada. Algunos de los ejemplos son los siguientes.

Tabla 9: Otros productos gastronómicos

Patrimonio cultural inmaterial		
Insumo	Gestión	Beneficios
Tamales	Cadenas de valor A partir de saberes y quehaceres ancestrales que permiten la inclusión de grupo vulnerables	Productos turísticos culturales diferenciados.
Bebidas		
Pan		
Café		
Embutidos		
Textiles		
Música		

Fuente: Elaboración propia

La constitución de las empresas en San Cristóbal de Las Casas y el volumen de las microempresas dedicadas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas en el marco de la ausencia de una oferta amplia de comida y bebida típica regional hace pensar en demandas no satisfechas que pueden representar una oportunidad de mercado que fortalezca directamente al eslabón de alimentos y bebidas y al de actividades que promuevan la creación de productos turísticos dirigidos a aumentar la estadía en ese destino. La idea es aumentar la participación de San Cristóbal de Las Casas en la oferta de ese Pueblo Mágico.

Por último, se destaca una oportunidad de mercado en la creación de tours personalizados como lo que se denomina Turismo de interés especial, es decir, enfocados a una actividad temática en particular.

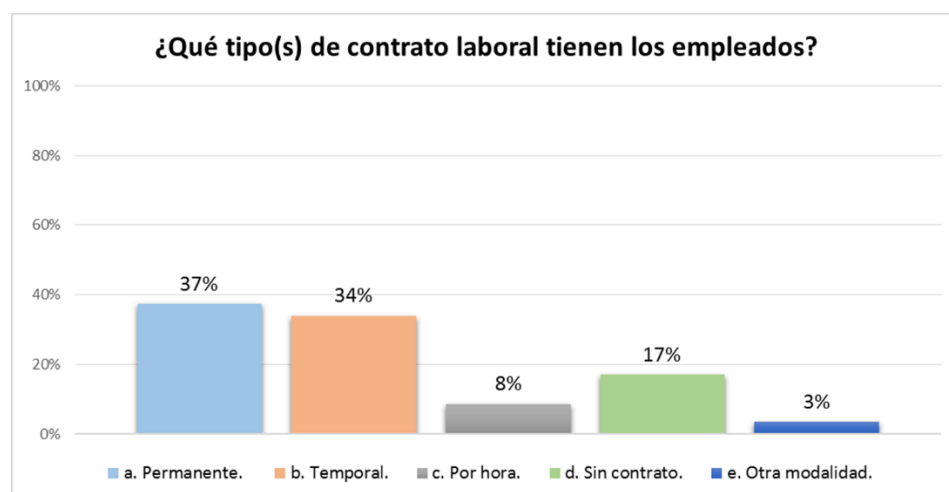
3. EMPLEO Y TRABAJO DECENTE EN LAS MIPYMES

Las condiciones planteadas hasta aquí muestran una estructura empresarial con nudos de operación y deficiencias en diversos órdenes. Un factor de definición es el recurso humano, en este tema la información obtenida recogió, por un lado, la proporción de género en el trabajo, registrando 60% masculino y 40% femenino.

Dos subtemas sensibles por sus implicaciones en materia de derechos humanos: la proporción de género en el empleo de las Mipymes encuestadas es de 60% masculino contra 40% femenino, cuando la proporción de la población total es inversa, es decir, registra mayor población femenina que masculina. De acuerdo a los eslabones de la cadena de valor, las mujeres se ubican más en alojamiento y restaurantes, mientras que los hombres ocupan espacios laborales en todos los eslabones, al mismo tiempo que el 52% de los encuestados reconocen la existencia del trabajo infantil, situación evidente de la cotidianidad del destino en la venta de artesanías y limpieza de calzado en pleno centro de la ciudad.

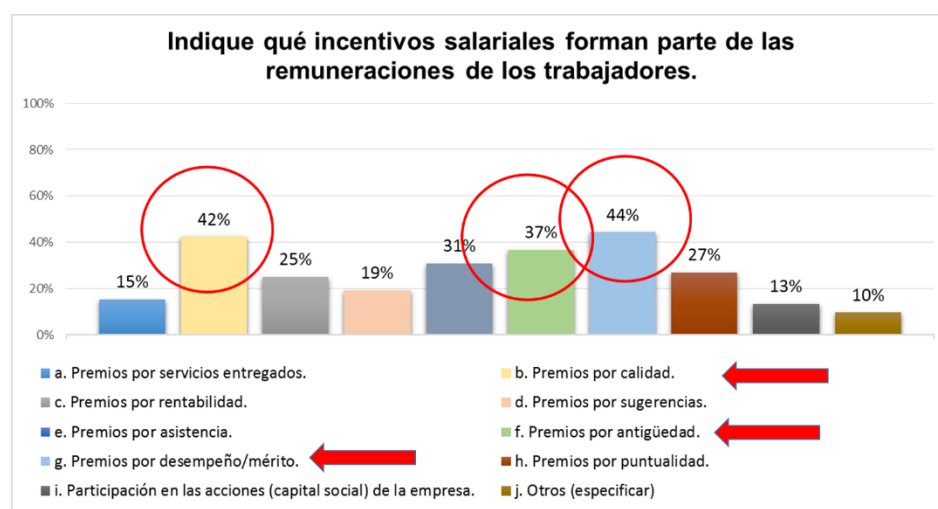
Las formas de contratación son muy variadas según los encuestados, reconociéndose 17% de estas sin contrato, con jornadas ordinarias de trabajo de 50 horas a la semana, y en las extraordinarias de 18 horas por semana.

Gráfica 3: tipos de contratos laborales en las mipymes



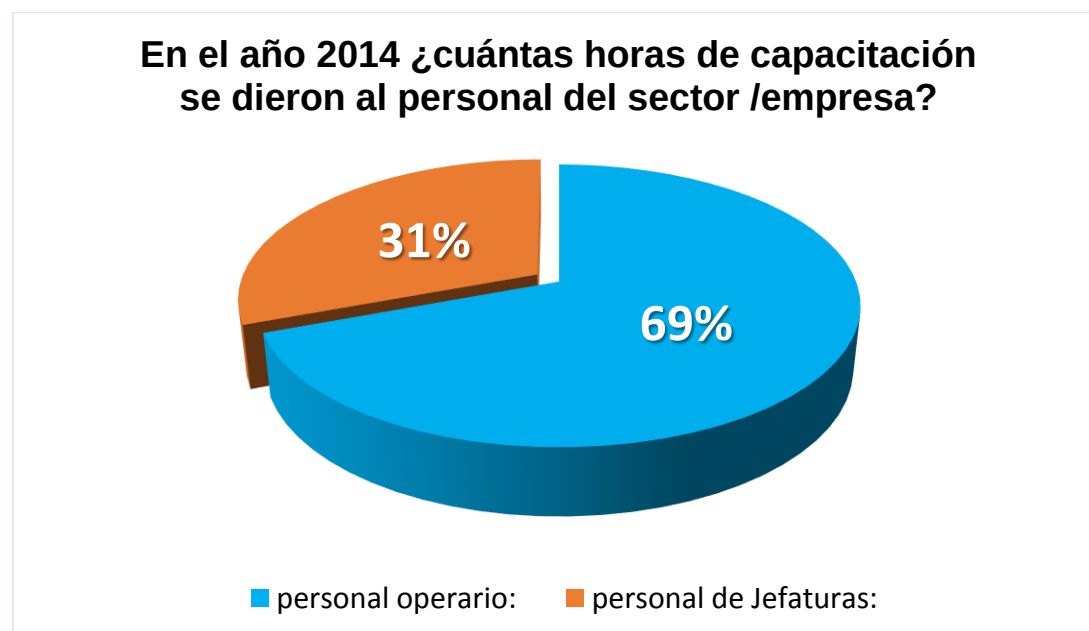
En cuanto a los incentivos salariales que forman parte de las remuneraciones de los trabajadores los más mencionados fueron por desempeño/mérito, por calidad y por antigüedad con 44%, 42% y 37% respectivamente.

Gráfica 4: incentivos laborales



Mención especial tiene el factor de la capacitación ya que a pesar de ser considerada una actividad poco recurrente, los encuestados manifestaron tener un promedio de 87 horas al año, de los cuales, el 69% está dirigida hacia el personal operativo y el 31% al de jefaturas.

Gráfica 5: horas de capacitación al personal (2014)



Durante las entrevistas y encuestas realizadas se mencionaron algunos aspectos referentes al trabajo decente además de los salarios bajos. Entre los más destacados están el trato indigno y la explotación laboral, lo que en parte puede explicar la poca lealtad del trabajador respecto a su lugar de trabajo, la baja productividad y los pocos incentivos para laborar.

4. PROBLEMAS PRINCIPALES QUE ENFRENTAN LAS MIPYMES TURÍSTICAS

Sin lugar a dudas y por mucho, la categoría de mipyme alberga la mayor cantidad de empresas turísticas en el caso que nos ocupa, por lo que las acciones concretas en su favor representan un alto impacto en la actividad económica de éste y de cualquier destino turístico.

Las empresas contactadas expresaron principalmente los siguientes problemas y sus efectos que inhiben mejorar sus procesos, operaciones y subsecuente competitividad y por tal caracterizan a las mipymes.

Problemas	Síntomas (efectos ocasionados por problemas presentes)
1) Personal que no está debidamente capacitado y/o motivado, los principales aspectos mencionados fueron: • Muchos trabajadores no tienen incluso educación primaria • Poca preparación en atención al cliente • Hace falta personal técnico especializado (chocolatería, coctelería, carnicería, etc.) • Estudiantes graduados a nivel de licenciatura que no son requeridos. Las empresas requieren trabajadores a nivel técnico. • Los trabajadores no ven el valor de los puestos técnicos (mesero, recepcionista) y buscan tener más puestos gerenciales o de oficina. • Las empresas no encuentran técnicos en cuestiones de ingeniería como proveedores (poca capacidad en programación de servicios, mantenimiento y reparación de equipos, electricistas), sólo de manera informal y no son confiables. • No hablan inglés Además no existe interés por parte de los empresarios en capacitar a su personal, argumentando que se van, por lo que no lo ven como una inversión, sino como un gasto.	• Baja eficiencia de la mano de obra directa en la producción y prestación de servicios; en la alta y media gerencia, en el personal administrativo y en la mano de obra indirecta de producción (es decir, supervisores, personal de mantenimiento y bodega, entre otros). • Ineficiencia en la programación de servicios y para resolver problemas de mantenimiento y reparación de equipos. • Rotación de personal

2) Falta de control de calidad en los procesos productivos; bajo grado de cumplimiento de normas establecidas y dificultad para alcanzar normas más exigentes; falta de mejora continua y estandarización de procesos estratégicos y operativos; no existen planes de gestión o de inversión.	• Ausencia de calidad en la operación de los procesos productivos • Deficiente calidad de servicios pre/post venta, en los suministros de proveedores, en el servicio en operaciones manuales, en el servicio en la operación maquinaria y equipo, y en el servicio resultante del funcionamiento del equipo.
Descripción: El grupo de enfoque mostró los problemas en cuanto a la cadena de valor en sus funciones principales de logística interna, producción, logística externa, mercadotecnia y ventas, y servicio. Todas las etapas mostraron la necesidad de un mayor porcentaje de actividades a mejorar por encima de las actividades que se vienen realizando de forma adecuada. En especial fueron mencionadas las actividades de proveeduría como aspecto a desarrollar en beneficio de toda la cadena. Los resultados por eslabón fueron los siguientes: • De las acciones relacionadas por el eslabón de A y B, 85% deben mejorar y 15% se considera que se realizan satisfactoriamente. • De las acciones relacionadas por el eslabón de Alojamiento, 75% deben mejorar y 25% se considera que se realizan satisfactoriamente. • De las acciones relacionadas por el eslabón de Transportación y Viajes, 73% deben mejorar y 27% se considera que se realizan satisfactoriamente. Asimismo, pareciera que los programas de calidad promovidos por el gobierno y las cámaras para el funcionamiento de las mipymes no tienen apropiación. En este aspecto, las mipymes mencionaron que hay una proliferación de certificaciones y estándares que no ha beneficiado a las empresas, quienes consideran que tan sólo con uno o dos sería suficiente.	
3) Falta de atención de los trabajadores a las normas de higiene y seguridad, equipos de protección inadecuados para el trabajador y distribución desequilibrada de las cargas de trabajo.	• Costos asociados a accidentes de trabajo provocados por el cambio técnico. Todo esto marca condiciones de riesgo para el trabajador que explican 18 accidentes laborales señalados por las empresas encuestadas (2014).
4) Ausencia de gestión del recurso humano y precariedad en la calidad del trabajo (ausencia de trabajo decente); los incentivos laborales siguen siendo bajos; además pocos trabajadores están registrados en el IMSS	• Baja productividad de las mipymes y presencia de trabajo infantil en el sector. • Alta rotación de personal • Baja apreciación de los puestos técnicos por parte de los trabajadores
Descripción: se registró de las encuestas que los trabajadores de las mipyme reciben en su mayoría incentivos salariales por mérito, desempeño y calidad. En cuanto a la jornada de trabajo ésta es de 35 horas laborales, aunque señalan 13 como horas extraordinarias. Adicionalmente, la investigación de campo no identificó como tal la informalidad, lo que no responde a las estadísticas que se tienen del sector; sin embargo, en el levantamiento de información se señalan otras formas de contratación además de la permanente y la temporal. Al mismo tiempo, no se evidencia el derecho de representatividad del trabajador, la participación de sindicatos está ausente.	

5) Ausencia de información y convencimiento sobre oportunidades de mercado para el desarrollo de productos/servicios diferenciados tanto en paseos a recursos y atractivos disponibles como en la oferta gastronómica. Algunas empresas manifestaron la falta de apoyo para participar en muestras gastronómicas.	• Mipymes poco competitivas que no incorporan procesos creativos y de innovación empresarial y tecnológica • Las mipymes turísticas muestran operaciones limitadas y simples en las que se hace patente la necesidad de apoyar el cambio de estrategia de precio por la de diferenciación por la de diferenciación con base en la incorporación de creatividad e innovación a fin de que se promueva la gestión de nuevos y mejores productos/servicios turísticos a los que ya están en funcionamiento dirigidos a la satisfacción del cliente entendiendo que el viajero responde a muchas y nuevas formas de motivaciones como razón de viaje
Descripción: En una retrospectiva, el 56% de los encuestados señalaron que durante los últimos cinco años, el elemento que fue determinante para posicionarse en el mercado fue su capacidad para ofrecer precios bajos, mientras que en su proyección para los próximos cinco años se reconoce como capacidades necesarias para mantenerse en el mercado a hacer cambios rápidos de servicio (54%), ajustar el volumen de los servicios a los cambios de la demanda (58%), confiabilidad consistente en los servicios (62%), ofrecer productos/servicios de alto rendimiento (58%). Por otra parte, en la calificación de los objetivos de venta del sector turístico en SCLC para los próximos cinco años, 90% señala como importante y muy importante la consolidación de la posición de los servicios actuales en el mercado; 89% como importante y muy importante penetrar nuevos mercados con los servicios actuales; 90% considera importante y muy importante ofrecer nuevos servicios para mercados existentes; 95% piensa en importante y muy importante ofrecer nuevos servicios para nuevos mercados; 54% no considera importante retirarse de ciertos mercados y para el 75% reducir la línea de servicios no es una opción importante. Esto pareciera ser resultante de operar sin dirección estratégica ya que es prioritario estudiar las condiciones del mercado, la demanda, el destino, sus empresas y productos para definir una estrategia clara de objetivos de venta en el mediano plazo en la cual será un desafío enorme no ceder nada de lo que se hace y consolidar lo logrado y, al mismo tiempo, penetrar en nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios.	
6) Las empresas no tienen acceso a información sobre proveedores de servicios que ayuden a acatar los problemas operativos (electricistas, mantenimiento de equipo, limpieza, equipos especializados como calderas, hidroneumáticos, cocinas grandes, y otros especialistas etc.), por lo que se ven obligadas a improvisar. La vinculación entre empresas y proveedores es deficiente. No existen catálogos de proveedores de la industria turística.	• Ineficiencia en la programación de servicios y para resolver problemas de mantenimiento y reparación de equipos.

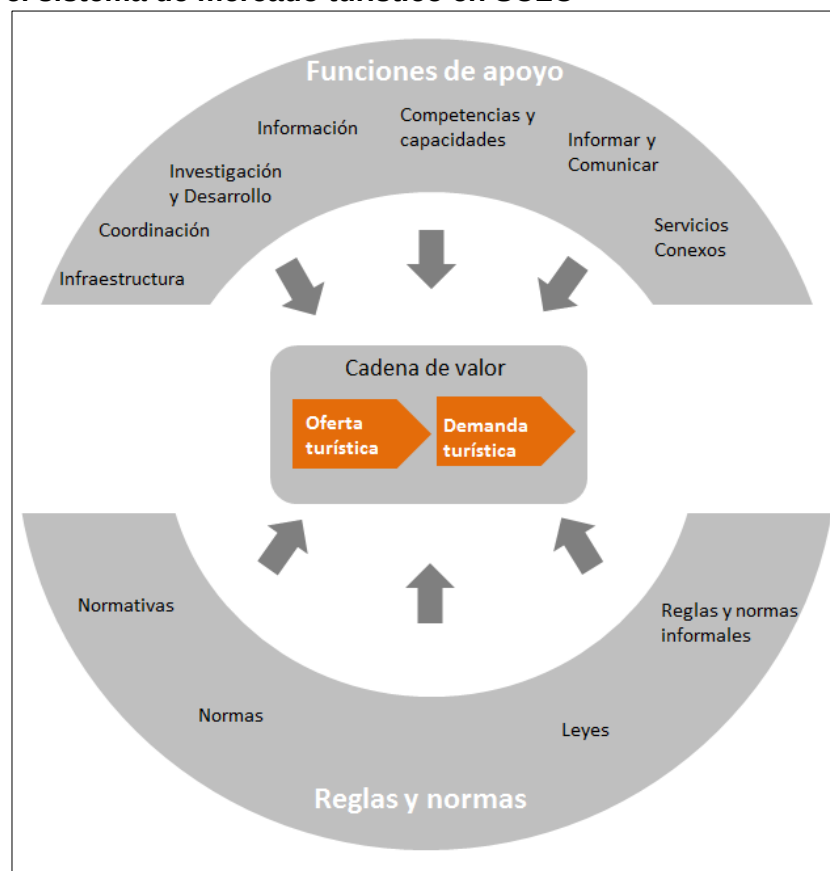
7) Las alianzas empresariales y con el gobierno son débiles; les imposibilita trabajar en conjunto para resolver los problemas del sector y brindar apoyo	• Los flujos de información entre empresas sobre oportunidades de mercado, posibles innovaciones y mejora de procesos es débil. • Los flujos de información entre empresas y actores de funciones de apoyo sobre las necesidades del sector (gobierno, centros de capacitación principalmente) son débiles, por lo que incluso algunos programas de capacitación son inadecuados para atender los problemas de recursos humanos en las empresas. • No existe interés en las asociaciones de invertir en capacitación y certificación, además de otros programas de apoyo.
8) Falta de espacios asignados a comerciantes ambulantes (en su mayoría de la comunidad indígena)	• Informalidad y desorganización del sector • Mala imagen en los principales corredores turísticos

5. ANALISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE APOYO RELEVANTES

Con el objetivo de analizar y comprender el porqué de los problemas que enfrentan las mipymes turísticas es necesario realizar un diagnóstico de las organizaciones, instituciones o empresas (es decir, actores del mercado) que son críticas para apoyar el funcionamiento de las empresas día a día.

Alrededor de las mipymes turísticas en SCLC existe una variedad de actores que desempeñan estas funciones de apoyo, que se presentan en la siguiente figura:

Figura 6: el sistema de mercado turístico en SCLC



Fuente: Sistema de mercado elaborado con base en Springfield Centre (2014)

Al analizar el desempeño de estos actores para llevar a cabo las funciones de apoyo es posible conocer las causas sistémicas que ocasionan los problemas de las mipymes. La selección de ciertas funciones se basa en los problemas mencionados que afligen a las empresas del sector. Este análisis de su desempeño se presenta en la siguiente sección.

5.1 Capacitación de recursos humanos y certificación de negocios

a) Escuelas técnicas y profesionales

Hasta ahora se conoce que existe poco aprecio e interés en reconocer el valor de la educación a nivel de bachillerato técnico por parte de los trabajadores, como lo han expresado las empresas, cuyos trabajadores ven tales puestos como puestos temporales mientras estudian para una carrera a nivel de licenciatura o para tener un ingreso, más no como un puesto para mejorar en la práctica técnica o profesional, o como medio de vida. Una de las empresas entrevistadas expresó que aunque el ingreso de los meseros en su empresa fuera mayor que el de un contador, incluso el doble, el personal seguía viendo mayor valor en el puesto de este último. Es importante mencionar que en esta apreciación el personal tomaba en cuenta que el contador tenía un puesto con horario regular, los fines de semana libres y un salario fijo.

Se encontró que en las escuelas técnicas a nivel de bachillerato se promovía más el valor de realizar una carrera a nivel profesional en la artes culinarias (chef principal por ejemplo), esto queda evidenciado al entrevistar a una escuela técnica del municipio, quien informó que entre el 40 y 50% de su alumnado graduado del bachillerato técnico en turismo se decidía a continuar estudiando una carrera profesional porque consideran que con esta educación pueden mejorar sus ingresos.

La calidad de la capacitación a nivel técnico y profesional también es deficiente, ya que los graduados asisten a buscar trabajo pero sin las habilidades necesarias (conocimientos de técnicas de cocción, carniceros, pasteleros, chocolatería, por nombrar unos) o sin conocimientos de inglés para el caso de los graduados de licenciatura en gastronomía. En muchos casos, los mismos profesores a nivel licenciatura son egresados del instituto que no encontraron trabajo y que imparten clases pero sin experiencia en el sector.

Otra problemática se refiere a la proliferación y promoción de carreras profesionales a nivel de licenciatura contrario a la promoción y mejoramiento de carreras a nivel técnico (ver Anexo 4). Esto pasa también con los oficios de electricista o carpintería, cuyos servicios son requeridos por las empresas (como proveedores del sector) para solucionar problemas operativos; sin embargo no se han promovido las carreras técnicas en ingeniería. Ante esta problemática, los graduados de licenciatura se ven forzados a tener trabajos menos remunerados a pesar de su educación, a trabajar en otras áreas o a emigrar del municipio porque no encuentran trabajo en el sector turístico.

Dentro de los perfiles de las carreras los módulos de emprendedurismo son además opcionales (clases optativas), y no se les da una prioridad a éstos, por lo que los estudiantes no han mostrado interés en optar por esta especialización (aproximadamente sólo el 10% del alumnado). Los estudiantes están más interesados en graduarse y obtener un trabajo, que en graduarse y abrir un micronegocio.

Los empresarios han comunicado ocasionalmente esta preocupación a las escuelas técnicas (por ejemplo a Cecyte), sobre modificar el currículo y el perfil de las carreras; sin embargo, no se ha hecho algo al respecto. Esto se puede explicar en parte porque la modificación de los programas depende del nivel federal. Estos programas son nacionales y están centralizados. El proceso de modificación y aprobación de un nuevo programa debe llevarse a cabo a nivel nacional. Además,

las escuelas técnicas siguen viendo más valor en promover entre los graduados la opción de continuar con estudios a nivel licenciatura.

En el caso de Cecyte en SCLC, éste manifestó que su grupo de estudiantes meta son de las comunidades rurales, quienes en muchos casos no hablan español como primer idioma, lo que les obstaculiza aprender apropiadamente el contenido de los cursos de bachillerato. Existen cursos de lectura y redacción, pero se le ha dado mayor énfasis en ofrecer inglés. Ante este escenario, resulta difícil para los estudiantes aprender incluso el idioma inglés, cuando sus habilidades en español son insuficientes.

Las asociaciones de empresas no han comunicado sus intereses y demandas de manera regular y sistematizada en cuanto al perfil de las carreras. La vinculación que sí está establecida es para realizar servicio social y prácticas profesionales, aunque son pocas las empresas que están en disposición de recibir practicantes porque no están interesados en entrenar estudiantes. Las empresas participantes en general han dado buena retroalimentación en cuanto al desempeño técnico de los estudiantes durante las prácticas, según lo comunicó el plantel educativo. El único aspecto negativo que sí han mencionado es en cuanto a la actitud y servicio al cliente que es deficiente entre los practicantes profesionales. Sin embargo, el tema de servicio al cliente es transversal en los perfiles de las carreras técnicas, y no se ha enfocado en mejorar estas habilidades.

b) Programas de capacitación y certificación públicos

El sector público ha originado inversiones en el rubro de capacitación en la entidad a través de distintos programas. La cantidad reportada de inversión en capacitación en los seis años (2010 – 2015) implica un monto de cinco millones de pesos por año en promedio para la entidad, entre los que se destacan las siguientes acciones:

Tabla 10: Programas de capacitación públicos

AÑO	PROGRAMA
2010	Programa Integral de Capacitación para la Competitividad Turística.
	Programa de Capacitación y Asistencia a Centros Turísticos.
	Turismo para todos.
2011	Programa Integral de Capacitación para la Competitividad Turística.
	Programa de Capacitación y Asistencia a Centros Turísticos.
	Turismo para todos.
2012	Programa Integral de Capacitación para la Competitividad Turística.
	Programa de Capacitación y Asistencia a Centros Turísticos.
	Turismo para todos.
2013	Programa de Capacitación para la Competitividad Turística.
2014	Programa de Capacitación para la Competitividad Turística.
	Turismo para todos.
	Tesoros de México
2015	Programa de Capacitación para la Competitividad Turística.
	Tesoros de México
	Turismo para todos.

A pesar de la inversión pública significativa, los programas de capacitación promovidos no han abordado las necesidades de las empresas. Estos programas están desactualizados y desalineados a los requerimientos y condiciones

empresariales del destino como lo expresaron las empresas. Las necesidades en capacitación del personal, a manera de recordatorio, son los siguientes:

- Capacidad tecnológica en programación de servicios y de reservaciones, mantenimiento y reparación de equipos, además para hacer frente a los cambios técnicos.
- Capacitación en atención al cliente
- Capacitación técnica especializada (chocolatería, coctelería, cervecería, etc.) para el caso de los hoteles y restaurantes.
- Capacitación y sensibilización a nivel gerencial: sobre operación empresarial con dirección estratégica, facilitación del funcionamiento empresarial hacia la diferenciación, gestión de recursos humanos, financieros y operativos, mejoramiento de calidad, principalmente.
- Asimismo, hace falta un programa de re-entrenamiento continuo ante el cambio tecnológico que los programas públicos no cumplen.
- Idioma inglés (aunque con mayor presencia de turistas nacionales este aspecto puede perder importancia)

A pesar de la oferta de SECTUR, los empresarios no están interesados en invertir como cámara o asociación en traer programas de capacitación o participar en ellos. Esta apatía es ocasionada en parte porque no ven provecho en tomar cursos que están desactualizados o que no responden a la demanda. Algunas empresas expresaron su descontento con los cursos de capacitación ofrecidos por SECTUR que son en habilidades no requeridas (creación de páginas web por ejemplo). Aunado a esto, los formadores en ocasiones tienen menor conocimiento y capacidad que los mismos trabajadores que toman los cursos, lo que ha causado insatisfacción en los participantes. A excepción de algunos cursos, como 'Modernízate', ofrecidos para adquirir certificaciones, los cursos en capacitación de habilidades técnicas son deficientes y de nivel muy básico.

Otro problema con los cursos de SECTUR son los horarios y duración, que se llevan a cabo durante horas de trabajo, en temporadas altas o en ocasiones por muchos días, lo que imposibilita a los trabajadores tomar parte. Aunado a esto, las invitaciones a los cursos (en su mayoría gratis) se envían con poca anticipación, lo que no le permite planear al dueño o gerente del restaurante o el hotel la agenda de sus trabajadores. Similarmente, los diplomas de los participantes se envían con atraso, incluso de 8 meses, cuando el trabajador en muchas ocasiones ya dejó el puesto. Esto ha contribuido a perder interés de los trabajadores en participar o incluso en invertir ellos mismos con una parte del costo del curso.

En relación a lo anterior, es importante mencionar que sólo los negocios que operan con licencia pueden tomar los cursos de capacitación ofrecidos por SECTUR. Esto disminuye la posibilidad para muchos negocios de capacitarse, ya que la informalidad está impregnada en el sector turístico. Como se verá en el punto de trabajo decente más adelante, existen problemas para obtener esta licencia.

A pesar de que los negocios más exitosos han visto el beneficio de tener un programa de *coaching* de negocios u otros cursos privados especializados, estos beneficios no se han logrado comunicar en el sector. Existe la necesidad de organizar foros o sesiones donde los demás empresarios puedan ver el beneficio de la capacitación a partir de las experiencias de los negocios más exitosos, eso se llevaría a cabo dentro de las asociaciones. Además SECTUR debe enfocar sus ingresos y patrocinios en promover el uso de estos cursos especializados que han funcionado para los empresarios (Ambrosía por ejemplo).

Es también relevante que los gerentes empresariales no son los que toman las capacitaciones, sino que en los dados casos, son los trabajadores quienes toman los cursos; sin embargo, ante la alta rotación de personal, es común que esa capacitación o conocimiento no se quede en beneficio de la empresa participante.

En cuanto a certificación, la proliferación de certificaciones y estándares de los que los negocios no ven mayor beneficio, por lo que no hay un interés de las asociaciones de empresarios en traer estas capacitaciones o certificaciones. Por ejemplo, los empresarios se sienten hasta cierto punto satisfechos con tener el distintivo H y M principalmente, pero a partir de ahí pierden el interés en ver valor en un distintivo extra, como es el Distintivo S. Algunos de las certificaciones principales son:

- Distintivo H
- Distintivo M
- Punto limpio
- Estándares de competencia laboral
- ISO 14001 (gestión ambiental)
- ISO 9001 (gestión de calidad)
- ISO OHSAS 18000 (seguridad y salud en el trabajo)
- Calidad ambiental turística (PROFEPA)
- Marca Chiapas
- Distintivo S (sustentabilidad)
- Empresa socialmente responsable

Igualmente, no ven el valor de la certificación, porque lo ven como un negocio para el subcontratista, quien está más interesado en brindar la certificación, más no en diagnosticar y asesorar a la empresa sobre sus problemas y opciones de mejoramiento. A consecuencia, las empresas ven las certificaciones como un gasto y no como una inversión.

5.2 Coordinación, asociatividad e información

a) Entre empresas

Las principales cámaras y asociaciones del sector turístico en SCLC son la Asociación de Hoteles y Moteles de SCLC (53 miembros), Marca Chiapas y Tesoros de México que promueven los intereses del sector. Estas asociaciones son reconocidas como asociaciones que han logrado desempeñarse de cierta manera. Por otro lado, otras asociaciones no han tenido el mismo desempeño e incluso han sido intermitentes en sus operaciones y logros, como es el caso de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en su capítulo de SCLC o la Asociación de pequeños hoteles y hostales de SCLC.

Algunos de los problemas que se presentan en las cámaras y que han provocado el no poder atender las necesidades de sus miembros de forma efectiva, son los siguientes:

- No hay un claro entendimiento sobre las reglas de operación de las asociaciones y sus verdaderos objetivos por parte de los empresarios

miembros. Los empresarios ven su registro en las cámaras como un requisito a pagar para evitar sanciones y multas.

- Compromiso acotado y apatía de los empresarios de la localidad con las asociaciones, quienes esperan que al pagar su cuota de participación obtengan beneficios directos y de corto plazo (descuentos en pagos de electricidad por ejemplo), más no hay compromiso para participar en las consultas o reuniones de la asociación a fin de lograr mejora de servicios, de programas de capacitación y otros problemas del sector que requieran inversión y hasta gestión.
- Los integrantes de algunas asociaciones (como es el caso de la Asociación de Hoteles y Moteles) se han logrado unir pero sólo de manera reactiva y no con una visión de largo plazo; es decir, solamente cuando los problemas están ya presentes, sin embargo existe poco interés en planear a largo plazo a manera de prevención y gestionar mejores estadios para las empresas y sus respectivos eslabones.
- La asociación no ha logrado provocar el interés de sus miembros para gestionar programas de capacitación especializados (*coaching* de negocios) con el fin de responder a la falta de cursos públicos apropiados (SECTUR). La apatía por parte de los miembros se debe en parte a que saben que los cursos de SECTUR son gratis y con una programación anual, así existe la costumbre de confiar en el de hecho de que se impartan y se registren horas de capacitación aunque estos no estén direccionados para mejorar su productividad. Tampoco ha habido interés en exigir al sector académico con mayor fuerza una mayor vinculación Universidad – Empresa de tal manera que se actualicen y alineen los planes de estudio con el desempeño empresarial.
- En la línea de apoyo a la actividad principal de la cadena, no existe la debida organización entre proveedores (ausencia de una asociación) del sector que puedan atender las demandas de los eslabones de la misma (hoteles, restaurantes, transportación, actividades, planeación). No existe un catálogo organizado de proveedores (electricistas, tapicería, imprentas, florerías, plomería, etc.) para facilitar el acceso a estos servicios por parte de las empresas. La Asociación de Hoteles y Moteles cuenta con uno, pero no está actualizado y no se le da seguimiento. La coordinación con proveedores es deficiente e informal; es decir, se conoce de ‘boca en boca’ quien provee el servicio pero no queda un registro formal del proveedor.
- Los resultados de los cuestionarios y el taller de focus group señalan la concentración de los apoyos en temas como promoción y capacitación, aunque en particular, el eslabón de alimentos y bebidas afirmó que no habían tenido apoyo alguno por parte de instituciones y asociaciones empresariales.

b) Entre empresas y el sector público

La Asociación de Hoteles y Moteles se ha reunido con diferentes departamentos de SECTUR para discutir las necesidades del sector; sin embargo, no ha habido respuesta a las necesidades. Por ejemplo, se mencionó que se ha informado sobre los problemas relacionados a lo inadecuado de las temáticas de los cursos de capacitación ofrecidos por SECTUR y la necesidad de reprogramación de horarios por la actividad empresarial; sin embargo, aún no han tenido respuesta a esta petición.

c) Entre empresas y los centros de capacitación

No hay un mecanismo operativo de vinculación formal entre las empresas y los centros de capacitación, sobre todo a nivel técnico, para comunicar las demandas de las empresas turísticas. Esto se ve reflejado en que los centros de bachillerato tienen dificultades en establecer convenios de prácticas profesionales con las empresas. La Asociación de Hoteles y Moteles estimó por su parte que sólo el 10% de los socios participan en programas de prácticas profesionales.

d) Flujos de información

Un aspecto relevante es la parte de flujo de información y conocimiento. La incapacidad local para generar información cuantitativa y cualitativa, y de que esta sea expedita, confiable y oportuna, a fin de que se alimente la toma de decisiones empresariales y gremiales e institucionales en favor de la actividad turística. La eficiencia del sistema continuamente se pierde debido a la falta de información sobre cuestiones tan básicas como los precios de productos, proveedores, innovaciones, mejores prácticas, oportunidades de mercado etc., ni las asociaciones empresariales, sindicatos, instituciones y academia ofrecen mejorar en este aspecto.

5.3 Trabajo decente (regulación)

A pesar de que los meseros tienen mejores ingresos que un cocinero o un trabajador administrativo (contador por ejemplo), los trabajadores siguen valorando más el rol de un cocinero o un administrativo. Esto se puede explicar en parte por la seguridad en el trabajo y otros beneficios como horarios fijos, condiciones de trabajo favorables, días de descanso, entre otros. El no contar con seguro social es una desmotivación para los trabajadores para permanecer en ese lugar de trabajo, lo que contribuye a una alta rotación. En uno de los casos, una empresa expresó reconocer el beneficio de brindar seguro social a sus trabajadores, quienes han permanecido fieles al negocio.

Sin embargo, a los empresarios se les imposibilita registrar ante el IMSS a sus trabajadores porque muchos no tienen una licencia para operar, el cual es un requisito importante; sin embargo, obtener estas licencias es un proceso burocrático complicado (muchos papeles y requisitos) y que toma tiempo. Una empresa del sector expresó haber recibido su licencia cuatro años después de aplicar. Ante este escenario, resulta difícil para los empresarios brindar seguridad social a sus trabajadores.

Las consecuencias se hacen sentir inmediatamente al no contar con licencia, por ejemplo la imposibilidad de participar en los programas de capacitación públicos o de las cámaras. Aunque no existe una motivación para formalizarse, ya que los cursos están desactualizados y no operan de acuerdo a la detección de necesidades de las empresas.

Los incentivos salariales pueden tener un mejor efecto en disminuir la rotación de personal. Sin embargo, al mismo tiempo que los empresarios ofrecen salarios muy bajos, incluso a personal mayormente capacitado, esperan que sus trabajadores sean fieles a la empresa.

En el área de formación técnica y profesional, se observó que los estudiantes que deseen realizar prácticas profesionales deben contar con un seguro médico para casos de accidentes. Si no están cubiertos, algunas empresas más grandes del sector no los admitirán lo que inhibe sus posibilidades de adquirir conocimientos y experiencias. A pesar de que las escuelas federales deben contar con ello, se tardan en otorgarlos a sus estudiantes.

6. RECOMENDACIONES PARA INTERVENCIÓN

El desafío para diseñar recomendaciones más allá de la lógica que proviene de los problemas y las causas sistémicas en el contexto del enfoque de cadena de valor de un sector turístico, está en considerar la plataforma territorial como aquella que da sentido a la planeación y gestión del destino como organismo vivo, dinámico y complejo. Esto significa que se habla de una delimitación geográfica con componentes, relaciones y procesos de diversa índole que integrados se definen como un destino: San Cristóbal de Las Casas.

En ese marco, las recomendaciones para la intervención se proponen en dos grandes grupos fundamentalmente: aquellas que se ubican en la actividad principal de la cadena y aquellas que se ubican en las funciones de apoyo.

a) Sobre la actividad Principal

1) Área de intervención: Fomento de actividades y productos turísticos en diversos segmentos de mercado.

1.1 Fomento a la gastronomía coleta

En el marco de la presentación de la política de fomento a la gastronomía nacional, es de destacar la importancia del número de microempresas y sus efectos en el empleo local en cuanto a la preparación de alimentos y bebidas. En este sentido y con el fin de atender la contradicción de que un Pueblo Mágico con una historia y producción gastronómica tan importante como lo es SCLC, carezca de directrices y apoyos para promocionar sus platillos y bebidas típicas regionales pero si disponga en sus andadores de una importante oferta de comida internacional. La alineación definida al inicio de este apartado entre el territorio y sus insumos para la elaboración de alimentos, su vinculación a la identidad cultural local, la oferta de bienes y servicios y la vocación turística de un destino como SCLC define una oportunidad de iniciar un proceso de “pérdida y rescate” de ese patrimonio inmaterial junto a las cámaras, el gobierno municipal, la Secretaría de Turismo, la Secretaría del Campo, la Secretaría de Economía, la Secretaría del Trabajo y las Universidades.

b) Sobre las funciones de apoyo

2) Área de intervención: un sistema de educación técnica y profesional más eficiente y alineado a las demandas del sector

2.1 Promover un mecanismo de vinculación formal entre las empresas del sector, los centros de formación (técnicos y profesionales) y SECTUR

La finalidad de este mecanismo de vinculación será que el sector privado retroalimente constantemente al sector académico y público sobre las necesidades de capacitación técnica y profesional de los trabajadores y de los estudiantes a fin de que éstos adapten sus planes de estudios y oferta de educación continua para beneficio del sector. A este mecanismo se puede agregar la cartera de proveedores para participar en la retroalimentación de las necesidades del sector turístico, lo que mejorará el flujo de información entre proveedores y empresas. Dentro de este mecanismo, se puede formalizar el programa de prácticas profesionales, al sensibilizar a los miembros sobre los beneficios de este programa tanto para los estudiantes como para las empresas del sector. Por otra parte, resulta primordial para las empresas que los facilitadores de los cursos, seminarios o talleres estén certificados y sean reconocidos por instancias para tal efecto, como CONOCER. Este mecanismo se pudiese ser gestionado desde la SECTUR del Estado de Chiapas.

2.2 Promover la calidad de los cursos ofrecidos en bachilleratos técnicos y profesionales, con enfoque en educación técnica

En línea con la intervención 3.1, esta intervención sería retroalimentada por los resultados del mecanismo de vinculación con miras a que la Secretaría de Educación Pública alinee los perfiles de las carreras, incluido un fortalecimiento de las líneas de emprendedurismo, innovación y creatividad. El rol de las asociaciones y cámaras es primordial para impulsar esta iniciativa.

2.3 Adaptar y mejorar los cursos de capacitación ofrecido por SECTUR

A cargo de SECTUR, el mecanismo de vinculación contribuiría a retroalimentar a esta dependencia en cuanto a las verdaderas necesidades del sector privado sobre habilidades técnicas, de esta manera SECTUR puede actuar para actualizar y adaptar sus cursos a la demanda. Se debe tomar en cuenta la importancia de enfocarse en los empresarios (ya sea por capacitación) a formar parte de cursos de capacitación y sensibilización para mejorar los aspectos gerenciales (dirección estratégica, gestión de recursos humanos, mejora de calidad, etc.). De igual manera, la oferta de los cursos se debe adaptar a las limitaciones de las empresas, como horarios, duración de los cursos y la temporada en los que se llevan a cabo. Una vez que se hayan mejorado, se podría empezar a cobrar una cuota mínima de participación a los trabajadores participantes para aumentar la apropiación de los cursos. Es necesario también mejorar el proceso de expedición de diplomas con mira a que éstos lleguen a los participantes para su beneficio.

Una línea paralela a la mejora de la capacitación en empresas es la de las competencias para los funcionarios municipales que intervienen en el proceso de

liderazgo del desarrollo turístico. La gestión de financiamiento, la formulación y evaluación de proyectos de inversión, el uso de tecnologías de información y conocimiento, etc., son solo algunos temas que apoyarían la formación de interlocutores legítimos y corresponsables de la actividad empresarial en los destinos.

2.5 Diseño e implementación de una plataforma de educación a distancia orientada a la certificación de los trabajadores del sector turístico.

La Secretaría de Turismo estatal junto a instancias públicas, privadas y académicas, detectaron la necesidad de proponer acciones que permitan promover una cultura de la mejora de los trabajadores a partir de su capacitación a distancia y de sus evaluaciones con miras a prepararse para lograr certificaciones básicas en normas de competencia laboral como atención al cliente, atención a comensales, manejo higiénico de alimentos, etc. En este sentido, la propuesta es que el piloto sea en San Cristóbal de Las Casas.

4) Área de intervención: mejoramiento del funcionamiento de las asociaciones empresariales

4.1 Apoyar a la Asociación de Hoteles y Moteles y a otras asociaciones a reforzar el interés de los empresarios y de los miembros ya participantes

Los recursos públicos con los que se cuenta (Infraestructura, Capacitación y Promoción) pueden destinarse a fortalecer las actividades de las asociaciones, sobre todo en cuanto a sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de coordinarse y trabajar en conjunto para traer cursos de capacitación en beneficio de todos, mandar a los trabajadores a participar en estos cursos e invertir en el mejoramiento de los procesos de sus negocios y mejor gestión de recursos humanos. El reforzar la capacidad de organizarse de las empresas influirá también en su capacidad para influir en la modificación de los planes de estudio en los centros de bachillerato y universidades.

4.2 Realizar un foro de intercambio de experiencias exitosas de empresas locales o regionales

Se le debe dar énfasis a empresas locales que hayan tomado capacitación en *coaching* de negocios y que hayan iniciado con limitaciones de poco capital financiero y social. Es decir, de empresarios cuyas familias no hayan sido el soporte, sino haber participado en programas públicos de financiamiento o capacitación, o incluso privados.

5) Área de intervención: Simplificación de procesos y requisitos para obtener una licencia de operación de negocio

5.1 Facilitar los requisitos y procesos de licencias de negocios

Esta intervención sería protagonizada por el ayuntamiento de SCC y contribuiría a lograr la formalización de gran parte de los negocios que ya operan sin licencia. Esto a su vez permitiría a muchos negocios formar parte de los cursos de capacitación que se ofrecen a nivel público. Se podría promover la oferta de cursos (mejorados) como parte de los beneficios de obtener una licencia.

REFERENCIAS

- Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas. 2015. *Sistema de destinos y jerarquización urbana de los pueblos mágicos de Chiapas*. Disponible en: http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/media/descargables/2015/documentos/San_Cristobal.pdf
- Coronado, G. 2008. Insurgencia y turismo: reflexiones sobre el impacto del turista politizado en Chiapas. *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol 6, No 1, pp. 53-68. Disponible en http://www.pasosonline.org/Publicados/6108/PS0108_5.pdf
- CONEVAL. 2014. *Medición de pobreza 2014*. Disponible en: <http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Chiapas/Paginas/pobreza-2014.aspx>
- H. Ayuntamiento de San Cristóbal de las Casas. 2013. Plan de desarrollo municipal 2012-2015. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Chiapas/Todos%20los%20Municipios/wo95198.pdf>
- Herr, M.; Muzira, T. 2011. *Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: una guía para profesionales del ámbito del desarrollo, funcionarios gubernamentales y responsables de iniciativas del sector privado*, Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra).
- INEGI. 2011. *Panorama socioeconómico de Chiapas*. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/chis/Panorama_Chis.pdf
- INEGI. 2014. *Censo económico*
- INEGI. 2015. *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas, 2015*. Consultado en: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/CHIS_ANUARIO_PDF15.pdf
- Kabanoff, B.; O'Briend, G.E. 1982. Relationships between work and leisure attributes across occupational and sex groups in Australia. *Australian Journal of Psychology* 34(2), 165-182
- Organización Mundial del Comercio. 2009. Proyecto Chiapas 2015. Consultado en: <http://www.turismochiapas.gob.mx/sectur/media/descargables/omt/Chiapas2015>
- Propin, E.; A. Sánchez-Crispín. 1998. Tipología de los municipios turísticos de México, a fines del siglo XX, *Geographica* No. 36. Universidad de Zaragoza, España. pp. 147-157
- Secretaría de Turismo de México. 2014a. *Pueblos Mágicos*. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/>
- Secretaría de Turismo de México. 2014b. Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos. Disponible en: www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/.../GUIA-FINAL.pdf

Swisscontact. Mayo 2014. *Manual para la panificación de productos turísticos*. Iniciativa apoyada por SECO en convenio con Mincetur y PromPerú. Lance Gráfico S.A.C. (Lima, Perú).

Swisscontact. Noviembre 2014. *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. Iniciativa apoyada por SECO en convenio con Mincetur y PromPerú. Impresiones Irma e Hijos E.I.R.L. (Lima, Perú).

ANEXO 1: METODOLOGIA DEL ESTUDIO

El análisis de la cadena de valor toma en cuenta la orientación de los siguientes documentos:

- Desarrollo de Cadenas de Valor para el Trabajo Decente de la OIT;
- La Guía Operativa para el enfoque de “Making Markets Work for the Poor” de Springfield Centre;
- Guías sobre ‘Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos’ y ‘Manual para la planificación de productos turísticos’ de Swisscontact, apoyados por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO)

Para esto, se definieron tres niveles con sus respectivas variables de estudio, que incluyen:

- Análisis del destino turístico de SCC y la efectividad de la implementación del programa Pueblo Mágico en cuanto a crecimiento y productividad de las pymes turísticas; activación de la cadena de valor y; oportunidades de mercado para el crecimiento de la actividad turística.
- Análisis de la cadena de valor del turismo en SCC, incluyendo el análisis de la demanda y la oferta turística (que combina los recursos/atractivos turísticos, así como servicios suministrados por pymes del sector) y desde el punto de vista territorial.
- El empleo en el sector y sus características
- El sistema del mercado en el que la cadena de valor se encuentra integrada, analizando las reglas y funciones de apoyo, así como los actores que las desempeñan, que influyen en el rendimiento de las pymes y del sector turístico

En cumplimiento de estos objetivos, se estudiaron las siguientes variables, con sus respectivas unidades de análisis, fuentes de información e instrumentos de recolección de datos.

CUADRO NO 1. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN			
VARIABLES	UNIDADES DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS
1. El Pueblo Mágico San Cristóbal de las Casas.	1. El Programa de Pueblos Mágicos	Secundaria	Revisión de documentos, planes, programas, informes y portales de internet.
	2. El entorno mediato de SCLC.	Secundaria	Revisión de documentos, planes, programas, informes y portales de internet.
	3. El destino de SCLC	Primaria y Secundaria	Revisión de documentos, planes, programas, informes y portales de Internet, realización de entrevistas de profundidad a personajes clave.

CUADRO No 2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN			
VARIABLES	UNIDADES DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS
2. Cadena de Valor para la concepción del producto turístico (demanda y oferta turística)	4. Demanda turística	Primaria y secundaria	Guía de observación, Cédula de inventario de recursos, atractivos y/o productos turísticos, Cuestionarios y Entrevistas de profundidad
	5. Oferta turística a) Recursos/atractivos turísticos b) Servicios turísticos: • Planeación del viaje • Transporte • Alojamiento • Alimentación • Actividades turísticas		
3. Mipymes Turísticas de SCLC	6. Desempeño estratégico	Primaria y Secundaria	Documentos, Planes, Programas, Informes, Portales de Internet, Entrevistas de profundidad, Cuestionarios.
	7. Desempeño operativo		
	8. Alianzas empresariales		
	9. Programas de apoyo Institucionales		
4. Sistema de mercado de la cadena de valor turística	10. Coordinación y asociatividad	Primaria y secundaria	Documentos e informes, portales de internet, y entrevistas semi-estructuradas
	11. Formación Técnica y Profesional		
	12. Promoción turística		
5. Trabajo Decente en SCLC	13. Características generales	Primaria y Secundaria	Documentos, Planes, Programas, Informes, Portales de Internet, Entrevistas de profundidad, Cuestionarios.
	14. Acceso al empleo		
	15. Seguridad		
	16. Derechos laborales		

CUADRO No 3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN			
VARIABLE	UNIDADES DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS
6. Destino/producto turístico.	17. Articulación de unidades territoriales del destino.	Primaria	Cartografía, guías de observación, cédulas de inventario de recursos, atractivos y/o productos turísticos.
	18. Imagen urbana y proyección turística	Primaria y Secundaria	Informes oficiales, fuentes documentales especializadas, cartografía, guía de observación, cédula de inventario de recursos, atractivos y/o productos turísticos.
	19. Oferta de productos turísticos	Primaria y Secundaria	Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad de San Cristóbal de las Casas, cédulas de inventario de recursos, atractivos y/o productos turísticos, Aplicación de cuestionarios.
	20. Sostenibilidad turística	Primaria y Secundaria	Revisión de informes oficiales de la actividad turística, generación de Índices de identidad turística, penetración turística, densidad turística, del destino.

Enfoque de cadenas de valor y sistema de mercado

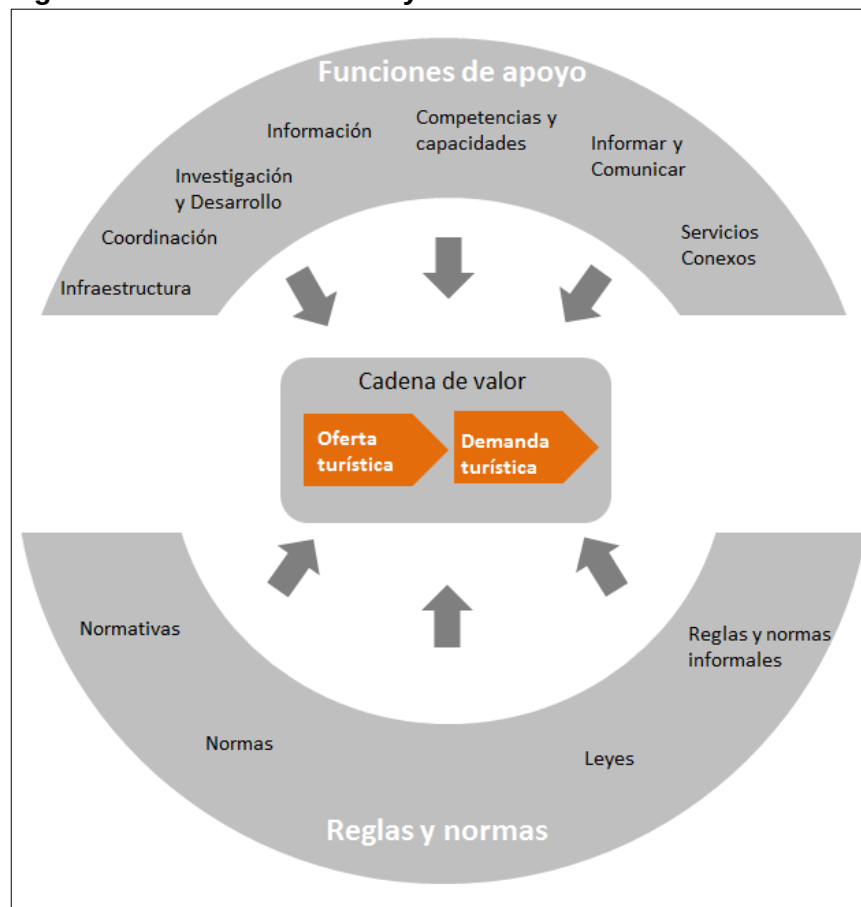
Una cadena de valor es definida como una secuencia de actividades necesarias para traer un producto o servicio desde su concepción, pasando a través de distintas fases de concepción o producción hasta su llegada al consumidor final.

En el caso de la cadena de valor turística en San Cristobal de las Casas, el municipio representa el **producto turístico** que es ofrecido a los visitantes, éste se define como el “conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos o atractivos turísticos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y

símbolos turísticos para satisfacer motivaciones y expectativas, siendo percibidos como una experiencia turística”¹⁹. El término “cadena de valor” se refiere al hecho de que el valor es agregado a un producto turístico por medio de la combinación de distintos componentes que hacen feliz al consumidor final, es decir, al turista.

Asimismo, la cadena de valor se encuentra integrada en el centro dentro de un sistema de mercado, compuesto por diferentes funciones de apoyo y reglamentaciones que ayudan a la cadena central a desempeñarse mejor y volverse más competitiva. En la figura siguiente se observa cómo la cadena está integrada en un sistema de mercado.

Figura 7: la cadena de valor y su sistema de mercado



Fuente: Cadena de valor elaborada con base en Springfield Centre (2014)

Este proceso diagnóstico es vital para entender los sistemas complejos en los que la cadena se desenvuelve e identificar los problemas sistémicos (en las funciones de apoyo y reglas y normas) que pueden ser abordados para facilitar un cambio positivo en la cadena de valor central. El análisis a su vez identifica las oportunidades de mercado, así como las capacidades e incentivos de los diferentes actores en el sistema para llevar a cabo un cambio a favor de la competitividad y productividad de las mipymes, así como a favor de los grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad.

¹⁹ Swisscontact (Mayo 2014): p. 36

Herramientas de recolección de datos

Para la recolección de información primaria de parte de los actores del mercado se implementaron 52 cuestionarios con empresas de la cadena de valor principal y y organizaciones o empresas que desempeñan funciones de apoyo y diseñan la reglamentación. Las personas encuestadas son las siguientes:

1	RUBEN DARIO GOMEZ	H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL
2	EMIT RIEDIJC B.	OPERADORA TURISTICA VILLA CASA MORADA SA DE CV
3	JOSÉ GABRIEL GARCÍA LÓPEZ	SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS
4	SERGIO ALEJANDRO FLORES LOPEZ	RUTA CHIAPAS
5	GLORIA SUSANA MONTES DE OCA DOMÍNGUEZ	ASOCIACIÓN MEXICANA DE MUJERES EMPRESARIAS CAPITULO SAN CRISTÓBAL
6	MARTHA ZEPEDA	TIERRA Y CIELO
7	POSADA MAYA	POSADA MAYA
8	JUAN CARLOS PANEDO	OPERADORES TURÍSTICOS INTERNACIONALES S.A.
9	ANTONIO DAVID MARTÍNEZ TRUJILLO	CENTRO EMPRESARIAL DE CHIAPAS
10		ALMA MAYA
11	MERCEDES CERDIO	HOTEL CIUDAD REAL
12	SERGIO PEDRERO	HOTEL SANTA CLARA
13	SARAIN TOMÁS HERNÁNDEZ	VILLA MERCEDES HOTELS & RESORTS
14	FRANCISCO RUÍZ GUTIÉRREZ	HOTEL CATEDRAL
15	ADAN ESTEBAN LÓPEZ	NICHIM TOUR
16	ABRAHAM SANTIZ GOMEZ	RESTAURANTE CONTINENTAL
17	SALVADOR CORTES HERNÁNDEZ	SERVIFIESTAS Y EVENTOS CORTES
18	MARCO ANTONIO ALVAREZ URBINA	INTEGRADORA DE SERVICIOS TURISTICOS DE CHIAPAS SA. DE CV.
19	MELCHOR BERMÚDEZ HERNÁNDEZ	CAMINANTE LAS CASAS
20	MIGUEL ANGEL MUÑOZ GUTIERREZ	HOTEL MISION COLONIAL, REST. NUESTRAS RAICES
21	JOSE LEOPOLDO DIAZ MARTINEZ	HOTEL MARIA ANGELINA
22	JOSE ADELIN LUNA HERNANDEZ	ASOCIACION DE HOTELES DE SAN CRISTOBAL A.C.
23	MICHELLE ADRIANA HUITRUN ROBLES	ROSSCO BACKPACKERS HOSTEL
24	CYNTHIA LUCERO VEGA VALENZUELA	DMC CHIAPAS CONVENCIONES SAN CRISTOBAL
25	LIC. ELSA PEREZ ARCHILA	GAS COM
26	IRAN SANCHEZ	CENTRO DE CONVENCIONES CAS MAZARIEGOS
27	VICTORIANO DE LA CRUZ HERNANDEZ	POSADAS Y SERVICIOS TURISTICOS S.A DE C.V.
28		INSTRUCTORA DISTINTIVO H.
29	PEDRO SEVERINO	GRUPO IMPULSOR MAZARIEGOS
30	CRISTIAN JAVIER BIVERS SOTELO	GRUPO IMPULSOR MAZARIEGO
31	FRANCISCO MIRANDA DAVID	GRUPO IMPULSOR MAZARIEGOS GREEN MUSIC. CLUB

32	OSCAR JIMENEZ	GRUPO IMPULSORMAZARIEGOS
33	ABRAHAM LOPEZ RAMIREZ	CAFÉ MUSEO CAFÉ, A.C
34	MICHELLE ADRIANA HUITRUN ROBLES	ROSSCO BACKPACKERS HOSTEL
35	FABIOLA SANCHEZ	HOTEL CASAVIEJA
36		HOTEL CASA MEXICANA
37	CARLOS LOPEZ Z.	HOTEL MANSION DEL VALLE
38	POSADAS Y SERVICIOS TURISTICOS S.A DE C.V.	HOTEL DIEGO DE MAZARIEGOS
39	CARLOS EDIUN PEREZ	HOTEL PLAZA MAGNOLIAS
40	FELIPE DE JESUS HIDALGO LOPEZ	ROJA LUNA SERVICIOS, S.A. DE C.V.
41	ARMANDO MONTESINOS REVELO	AM CATERING
42	JORGE LUIS PEREZ ROJAS	RINCON SAN CRISTOBAL
43	PEDRO ANTONIO URBINA LOPEZ	LA OAXAQUEÑA
44	SUSANA ZARATE RUIZ	HOTEL MANSION DE LOS ANGELES
45	MARTA ZEPEDA	TIERRA Y CIELO RESTAURANTE
46	GABRIELA GUDIÑO GUAL	GUIA DE TURISTAS INDEPENDIENTE
47	OSCAR GOMEZ RUEDA	GUIAS DE TURISTAS INDEPENDIENTE
48	JUAN JOSE CRUZ GUTIERREZ	GUIA INDEPENDIENTE
49	ODY ENRIQUE GODAR MONTOYA	GUIA DE TURISTAS INDEPENDIENTE
50	VICTORIA LETICIA JIMENEZ RUIZ	GUIA DE TURISTAS INDEPENDIENTE
51	MARCO ANTONIO MORALES CANTORAL	GUÍA DE TURISTAS INDEPENDIENTE
52	FRANCISCO ANTONIO MORALES UTRILLA	GUIA DE TURISTAS INDEPENDIENTES

La distribución de los encuestados por eslabón quedo de la siguiente manera:

Gráfica 6: Distribución de encuestados por eslabón



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo 2015

Además se llevó a cabo un grupo de discusión con la presencia de 20 actores del sistema de mercado que incluyen empresas de los eslabones en alojamiento, proveedores de insumos, transportadoras y actores de las funciones de apoyo y reglamentación. Este se organizó en función de un instrumento con tres etapas (individual, por equipo y plenaria) que incluyó 35 reactivos. La relación de asistentes es la siguiente:

No.	NOMBRE	EMPRESA O DEPENDENCIA
1	Abraham Sántiz Gómez	Gerente General Restaurante Continental
2	Salvador Cortés Hernández	Gerente General de Servi fiestas y Eventos Cortés
3	Abel de Jesús Sántiz Gómez	Gerente General Restaurante Campestre
4	Jorge Alberto Gómez González	Gerente General Restaurante 11-70
5	Marco Antonio Álvarez Urbina	Gerente Restaurante CICAN
6	Miguel Ángel Muñoz Gutiérrez	Gerente Restaurante Nuestras Raíces
7	Melchor Bermúdez Hernández	Gerente de Operaciones Restaurante Caminante
8	María Asunción García Vázquez	Gerente Restaurante Caminante
9	Marina Debora Boot	Gerente de ingresos Hotel B'o
10	José Leopoldo Díaz	Gerente General Hotel María Angelina
11	Arturo García	Gerente General Hotel Holiday Inn
12	José Adelín Luna Hernández	Coordinador de la Asociación de Hoteles de San Cristóbal de Las Casas
13	Fabiola Elizabeth Sánchez Morales	Gerente de Reservaciones Hotel Casa Vieja
14	Saraín Tomas	Presidente de la Asociación de Hoteles de San Cristóbal de Las Casas y Gerente General Hotel Villa Mercedes
15	Michelle Huitron Rebler	Administrador de Rossco Backpackers Hostel
16	Guillermo Ruíz Ruíz	Departamento de Ventas Agencia de Viajes Vamos Tour
17	Miguel Ángel Corzo Macal	Director Comercial Grupo Impulsor Mazariegos
18	Cynthia Lucero Vega Valenzuela	Gerente de DMC Chiapas
19	Carlos Humberto Penagos Cruz	Gerente de Materiales de Construcción de los Altos
20	Elsa Pérez Archila	Administradora en GAS Com
21	Alejandra León Macías	Gerente General de Insumos de Higiene
22	José de Jesús González Rosado	Gerente de Mercadotecnia de Sam's
23	Irán Sánchez	Gerente de Centro de Convenciones Casa Mazariegos
24	Moctezuma Sumuano Martínez	Subdelegado de Auditoria Ambiental PROFEPA
25	Abraham Corrales Champo	Inspector Federal PROFEPA
26	Blanca Susana Padilla Medina	Instructora de Distintivo H y Punto Limpio

Asimismo se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con funcionarios federales y estatales de la Secretaría de Turismo, asociaciones y cámaras de comercio, y centros de formación técnica y profesional. La relación es la siguiente:

No.	NOMBRE	EMPRESA O DEPENDENCIA
1	Luis Fernando Herrera Mena	Departamento de Competitividad Turística, SECTUR Estado de Chiapas
2	Carlos Eduardo Suárez	Subsecretario de Desarrollo Turístico, SECTUR Estado de Chiapas
3	Erika Fabiola Paniagua Aguilar	Directora de Capacitación y Competitividad Turística, SECTUR Estado de Chiapas
4	María de Lourdes Núñez Matus	Directora de Proyección Turística, SECTUR Estado de Chiapas
5	Marta Zepeda	Secretaria de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de San Cristóbal de las Casas; Vicepresidenta de Mujeres Empresarias de CANACO Servytur en San Cristóbal de las Casas; Secretaria del Club de Calidad de Tesoros de México; Vicepresidenta de CANIRAC en San Cristóbal de las Casas
6	Hugo Adán Robles	Director del Plantel Cecyte No 20
7	Sarain Tomas Hernández	Presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de SCC
8	Aracely Noguera Simón	Directora del Área de Promoción y Transversalización de Género, SECTUR
9	Argentina Andrade	Directora de Segmentos Especializados de Pueblos Mágicos de la Dirección de Destinos, SECTUR
10	Alberto Colorado Estrada	Director General Adjunto de la Dirección General de Gestión de Destinos, SECTUR
11	Víctor Chale Góngora	Director Adjunto del Instituto de Competitividad Turística
12	José Omar Hernández	Coordinación de Asesores, SECTUR

ANEXO 2: TIPOS DE TURISMO

Tipo de turismo	Definición
Turismo cultural	Vacaciones con interés sobre temas culturales, destacando los recorridos y visitas a museos, zonas arqueológicas, monumentos y atractivos histórico-artísticos, entre otros. Se puede desarrollar calendarios de eventos y actividades culturales, y promocionar la gastronomía regional con productos y recetas autóctonas, las artesanías, la música, el arte, entre otros. Asimismo incluye la convivencia y conocimiento con culturas vivas y grupos étnicos locales para conocer costumbres, tradiciones, formas de vida, etc.
Turismo de aventura	Vacaciones activas basadas en la práctica de deportes o actividades de aventura propios de la época de vacaciones como la espeleología, el rappel, la escalada, excursiones a pie, en bicicleta o a caballo, vuelo en globos aerostáticos o parapente, etc., ofreciendo un nivel de servicios alto, con un excelente equipo de guías profesionales especializados.
Ecoturismo	Comprende actividades en equipamientos e instalaciones que cuiden las condiciones del medio ambiente (natural y cultural); incluye la estancia en viviendas rurales que permiten un verdadero contacto con la comunidad local, aprendiendo las formas de vida y tradiciones de la región. Este tipo de turismo está muy ligado a los turistas que buscan también recorrer el territorio para obtener un buen conocimiento general del mismo. Además, se puede ofrecer cursos de aprendizaje sobre técnicas ecológica, artesanales, recorridos por ecosistemas autóctonos, colaboración en tareas de conservación, etc.
Turismo de reuniones	El turismo de reuniones hace referencia al sector de viajes de negocios grupales, a través de reuniones, tales como congresos, convenciones y a los viajes de incentivo para grupos de empleados, conferencias de interés, exposiciones y eventos, así como ferias relacionadas con las actividades empresariales de la zona.

ANEXO 3: RELACION DE PRODUCTOS TURISTICOS QUE SE OFERTAN EN SCC

Relación de productos turísticos que se ofertan en San Cristóbal de Las Casas				
No	Producto/destino	Recorrido	Precio aproximado	Tiempo de estadía
1	San Juan Chamula / Zinacantán	En la mayoría de los casos se visita primero San Juan Chamula y luego Zinacantán	Tour colectivo, solo incluye transporte y entradas / \$200.00 por persona	1 hora y media a 2 en Chamula y 1 hora en Zinacantán / total 3 horas promedio.
2	Zona Arqueológica de Palenque / Cascadas de Agua Azul / Cascada Misol-Ha.	Primero se visitan las Cascadas de Agua Azul, luego Misol Ha y al final la zona arqueológica de Palenque.	Tour colectivo, solo incluye transporte y entradas / \$400.00 por persona.	Este recorrido tiene una duración de 14 horas en promedio (solamente de carretera son 8 horas / 4 de ida y 4 de regreso, el resto de tiempo se dedica a los sitios turísticos).
3	Zona Arqueológica de Bonampak y Yaxchilán.	Este tour aunque es de un día, requiere otro día adicional para llegar a Palenque y otro para regresar a San Cristóbal o continuar hacia otro destino	Tour colectivo de 3 días, solo incluye transporte y entradas / no incluye hospedaje \$1,600.	El tour de un día requiere de 13 horas en promedio, de las cuales 1 horas es de visita a Bonampak y 2 horas aprox. en Yaxchilán, el resto del tiempo es para traslados y alimentos.

Relación de productos turísticos que se ofertan en San Cristóbal de Las Casas				
No	Producto / destino	Recorrido	Precio aproximado	Tiempo de estadía
4	Cascada El Chiflón y Lagos de Montebello	Estos dos atractivos se ofertan de manera conjunta en los tours colectivos. Si el cliente desea visitarlos en forma independiente y con mas tiempo de estancia, debe hacerlo en un tour privado.	Tour colectivo, solo incluye transporte y entradas / \$300.00 por persona.	El tour tiene una duración promedio de 12 horas. Se destina una hora y media en promedio al Chiflón y de 2 a 3 horas en los Lagos de Montebello, el resto del tiempo es para traslados y alimentos.
5	Comitán de Domínguez	Este destino no se oferta en los tours colectivos, en los tours privados se visita como punto de alojamiento o después de visitar los Lagos de Montebello.	En un tour privado, con un mínimo de dos personas, el costo por persona visitando Lagos de Montebello y Comitán es de \$1000 por persona aprox.	La duración del recorrido es muy parecida al tour colectivo, dado que los tiempos de traslado son los mismos.

Relación de productos turísticos que se ofertan en San Cristóbal de Las Casas				
No	Producto/destino	Recorrido	Precio aproximado	Tiempo de estadía
6	Cañón del Sumidero / Chiapa de Corzo	Estos dos destinos se ofertan en un mismo paquete tanto en los tours privados o colectivos, la razón es que se encuentran a 10 minutos de distancia, en la misma zona geográfica y son complemento uno del otro.	Tour colectivo, solo incluye transporte y entradas / \$280.00 por persona.	El recorrido en lancha por el Cañón del Sumidero es de 2 horas en promedio, la visita a Chiapa de Corzo tiene una duración de 1 hora (sin tiempo para comer) y se dedican dos horas de traslado en carretera desde San Cristóbal de las Casas.
	Existen otros sitios de interés pero que no se ofertan de manera diaria ni estandarizada, dependen de las fechas, disponibilidad del proveedor, capacidad del lugar, etc.			

ANEXO 4: LICENCIATURAS Y CARRERAS TÉCNICAS

- Universidad Intercultural de Chiapas
Licenciatura Turismo Alternativo
- Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS) No. 92
Bachillerato Tecnológico en Turismo
- Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chiapas (CECyTE), Plantel San Cristobal
Bachillerato Tecnológico en Turismo
- Escuela de Ciencias y Técnicas del Estado
Técnico en Turismo con Bachillerato
- Instituto Tecnológico Mesoamericano "Thomas Alva Edison"
Bachillerato Tecnológico en Turismo
- Instituto México Campus San Cristóbal
Bachillerato Técnico en Turismo
- Universidad de los Altos de Chiapas
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas
- Centro de Estudios Profesionales del Grijalva
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas
- Escuela Superior de Turismo San Cristóbal
Licenciatura en Turismo