

DOCUMENTOS DE PROYECTO

Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del Departamento de Sacatepéquez

Nahuel Oddone

Pablo E. Alarcón

DOCUMENTOS DE PROYECTO



NACIONES UNIDAS



Enabling poor rural people
to overcome poverty

**Fortalecimiento de la cadena de turismo de
Antigua Guatemala y de los municipios
rurales del Departamento de
Sacatepéquez**

Nahuel Oddone
Pablo E. Alarcón



Este documento fue preparado por Nahuel Oddone, Coordinador de Cadenas de Valor del Proyecto CEPAL/FIDA, y Pablo E. Alarcón, consultor de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la Sede Subregional en México de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el marco de las actividades del proyecto CEPAL-FIDA "Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe" (IFA/14/001).

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Índice

Resumen	7
Introducción	9
I. Cadenas de valor turísticas	11
A. Aspectos generales.....	11
B. Industria del turismo a nivel mundial y en Centroamérica	16
C. El turismo en Guatemala.....	21
1. Políticas turísticas desde 1990.....	23
2. Incentivos para la inversión turística	25
3. Comunidades como proveedores turísticos	26
D. Departamento de Sacatepéquez	27
E. Cadena de valor turística de Antigua Guatemala y descripción de destinos/productos turísticos en municipios seleccionados	31
1. Antigua Guatemala.....	32
2. Ciudad Vieja	34
3. Jocotenango	35
4. Pastores	35
5. San Antonio Aguas Calientes.....	36
6. San Juan Alotenango	38
7. San Miguel Dueñas	38
8. Santa María de Jesús.....	39
9. Sumpango	40
II. Los eslabones de la cadena	43
A. Turista	45
B. Operadores turísticos nacionales.....	46
C. Operadores turísticos locales y agencias de viaje.....	47
D. Transporte terrestre	49
E. Hostelería (hospedaje y alimentación).....	51
1. Hospedaje	51
2. Servicios gastronómicos.....	53
F. Operadores de excursiones	56
G. Guías de turistas	57
H. Regalería	57
I. Escuelas de español	59

III. Análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Antigua Guatemala.....	61
A. Certificación turística.....	61
B. Capacitación técnica.....	63
C. Formación técnica y universitaria.....	64
IV. Análisis de recursos, productividad y sostenibilidad	67
V. Análisis de gobernanza y vínculos	71
A. Instituto Guatemalteco de Turismo	73
B. Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales	74
C. Marco Jurídico de Asociaciones Municipales y Mancomunidades en Guatemala	74
VI. Principales restricciones para el escalamiento.....	77
VII. Buenas prácticas y recomendaciones para el escalamiento de la cadena.....	83
A. Condiciones para la gobernanza turística.....	84
B. Desarrollo de los productos turísticos.....	87
C. Consolidación de la oferta turística.....	90
VIII. Programas para el escalamiento de la cadena	99
IX. Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias	111
X. Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas	113
XI. Conclusiones	115
Lista de siglas y acrónimos	119
Bibliografía.....	121
Anexo 1: Criterios de evaluación de atractivos naturales y culturales en Sacatepéquez (INGUAT-CASABAL, 2010).....	127

Cuadros

Cuadro 1	Centroamérica: Cuota de mercado por llegada de turistas internacionales (1990-2013) y crecimiento medio anual (2005-2013)	18
Cuadro 2	Centroamérica: Llegadas internacionales e ingresos por turismo internacional, 2010-2013	20
Cuadro 3	Guatemala: Índice de competitividad turística, 2013	25
Cuadro 4	Municipios seleccionados: Proyección poblacional total, urbana y rural, 2014	28
Cuadro 5	Sacatepéquez: Principales actividades según dedicación de la población económicamente activa en los municipios seleccionados	29
Cuadro 6	Turismo en semana santa, 2014	30
Cuadro 7	Antigua: Jerarquización de atractivos turísticos	32
Cuadro 8	Ciudad Vieja: Jerarquización de atractivos turísticos	34
Cuadro 9	Jocotenango: Jerarquización de atractivos turísticos.....	35
Cuadro 10	Pastores: Jerarquización de atractivos turísticos	36
Cuadro 11	San Antonio Aguas Calientes: Jerarquización de atractivos turísticos	37
Cuadro 12	San Juan Alotenango: Jerarquización de atractivos turísticos	38
Cuadro 13	San Miguel Dueñas: Jerarquización de los atractivos turísticos	39
Cuadro 14	Santa María de Jesús: Jerarquización de los atractivos turísticos.....	39
Cuadro 15	Sumpango: Jerarquización de los atractivos turísticos	40
Cuadro 16	Costos de transporte desde y hacia Antigua por <i>shuttle</i> y <i>bus</i>	50
Cuadro 17	Clasificación de los grupos de hoteles en Guatemala.....	52
Cuadro 18	Municipios con mayor cantidad de establecimientos de hospedaje categoría I, habitaciones y plazas-cama	52
Cuadro 19	Sacatepéquez: Distribución de establecimientos de hospedaje categoría I, habitaciones y plazas-cama	52
Cuadro 20	Salario promedio en el sector hotelero por jornada y por ocupación	53
Cuadro 21	Antigua: Distribución de establecimientos de artesanías según tipo de producto	58

Cuadro 22	Costos de cursos de español y de alojamiento en casa de familia	59
Cuadro 23	Oferta de formación turística	65
Cuadro 24	Sacatepéquez: desempeño ambiental de los municipios seleccionados.....	69
Cuadro 25	Restricciones de la cadena de valor	80
Cuadro 26	Principales fuentes de peligro para el turismo	84
Cuadro 27	Síntesis de restricciones, buenas prácticas y recomendaciones	93
Cuadro 28	Resumen de programas y estrategias.....	99
Cuadro 29	Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas para la cadena de Antigua Guatemala y de los municipios rurales de Sacatepéquez	113

Gráficos

Gráfico 1	Ingresos y gastos mundiales por turismo (entradas y salidas), 2006-2012	17
Gráfico 2	Turismo mundial, 2004-2012	17
Gráfico 3	Ingresos por turismo en América Latina: Países seleccionados, 2004-2012.....	18
Gráfico 4	Centroamérica: Turismo/PIB, 2009-2013	19
Gráfico 5	Centroamérica: Número de visitas, 2009-2013	19
Gráfico 6	Guatemala: Ingresos por turismo y viajes, 1995-2013	20
Gráfico 7	Ingresos totales por turismo e ingresos por turismo per cápita en Centroamérica, 2009-2013	21
Gráfico 8	Guatemala: Principales generadores de divisas, 1994-2013	22
Gráfico 9	Guatemala: Cantidad de establecimientos turísticos, 2008-2012	22
Gráfico 10	Guatemala: Habitaciones, plazas-cama, índice de ocupación y número de noches, 2008-2012.....	23
Gráfico 11	Sacatepéquez: Número de empresas por cantidad de personal empleado	29
Gráfico 12	Guatemala: Procedencia de los visitantes internacionales, 2012-2013	45
Gráfico 13	INTECAP: Porcentaje de incidencia en capacitación empresarial	63
Gráfico 14	Programas de manejo del riesgo y consolidación de la oferta	111
Gráfico 15	Programas de calidad y promoción en redes sociales	112
Gráfico 16	Programas de información para toma de decisiones y gobernanza turística....	112

Recuadros

Recuadro 1	Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala.....	31
Recuadro 2	Grupo Ixoquí Asamaj	37
Recuadro 3	Los barriletes de Sumpango	41
Recuadro 4	Selección de casos de emprendimientos exitosos	54

Diagramas

Diagrama 1	Cadena de valor turística	13
Diagrama 2	Experiencia turística: Elementos determinantes.....	14
Diagrama 3	Esquema de articulación público-privada para el desarrollo turístico de la cadena y de la oferta complementaria	15
Diagrama 4	Cadena de valor analizada	44
Diagrama 5	Turismo: Proceso de certificación.....	61
Diagrama 6	Sacatepéquez: Gobernanza de la cadena turística.....	72
Diagrama 7	CST Guatemala	74
Diagrama 8	Escalamiento de la cadena de valor de turismo de Sacatepéquez.....	83
Diagrama 9	Etapas en la construcción de un nuevo producto turístico	89

Mapas

Mapa 1	Departamento de Sacatepéquez	27
--------	------------------------------------	----

Resumen

En este documento se analiza la cadena de valor del turismo en el Departamento de Sacatepéquez, Guatemala, a partir de la generación de nuevos productos y destinos en algunos municipios rurales que rodean la cabecera departamental de Antigua: Ciudad Vieja, Jocotenango, Pastores, San Antonio Aguas Calientes, San Juan Alotenango, San Miguel Dueñas, Santa María de Jesús, Sumpango y dos aldeas de Antigua, San Cristóbal el Alto y San Juan del Obispo. Se examinan los aspectos generales de la industria del turismo a nivel mundial, centroamericano y guatemalteco. También se detallan las características del Departamento de Sacatepéquez y de la cadena de valor de Antigua junto con la descripción de destinos/productos turísticos en los municipios seleccionados. Con posterioridad, se presentan los eslabones principales que conforman la cadena. A continuación se realiza un análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Antigua como marco para el estudio de la gobernanza y los vínculos intereslabones, poniendo de relieve el papel del Instituto Guatemalteco de Turismo y los desafíos de articulación con los gobiernos locales que integran la oferta turística. Se exponen también los recursos, la productividad y la sostenibilidad ambiental, así como las principales restricciones identificadas para el escalamiento económico y social. Las restricciones se estudian en términos sistémicos y por eslabón, y luego se las agrupa en cuatro categorías: restricciones sectoriales, de mercado, institucionales y de conectividad internacional y transporte interno. Por último, se exponen conclusiones y se señalan los próximos pasos para resolver las restricciones y estimular el escalamiento.

Introducción

En este documento se analiza la cadena de valor del turismo en el Departamento de Sacatepéquez, a partir de la descripción de sus eslabones principales, las características de sus actores, los vínculos establecidos y las restricciones que se enfrentan para el escalamiento. Se busca potenciar el producto turístico de Antigua Guatemala a partir de la generación de nuevos productos/destinos en algunos municipios rurales aledaños. Siguiendo la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el fortalecimiento de cadenas de valor (Oddone et al., 2014), se consideraron los actores que conforman los eslabones así como los productos turísticos complementarios encontrados en los municipios de Ciudad Vieja, Jocotenango, Pastores, San Antonio Aguas Calientes, San Juan Alotenango, San Miguel Dueñas, Santa María de Jesús, Sumpango y dos de las aldeas de Antigua, San Cristóbal el Alto y San Juan del Obispo.

Este documento forma parte de un proceso de colaboración técnica con el Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO) y el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) en el marco del Proyecto CEPAL-FIDA (M042) Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe de la Sede Subregional de la CEPAL en México. Los objetivos específicos del proceso de colaboración son: i) generar estrategias para el desarrollo de cadenas de valor rurales por medio de procesos de diálogo público-privados y ii) fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales y locales, así como de los integrantes de las cadenas, a fin de formular políticas públicas de desarrollo productivo rural.

El turismo no es un único producto sino más bien un conjunto de productos y servicios que permiten a quien viaja gozar de una experiencia con elementos tangibles (hoteles, restaurantes, aviones, seguridad) e intangibles o fortuitos (un buen clima, un lindo atardecer) (Debbage y Daniels, 1998). Esto es lo que el turista considera “el valor” de la experiencia vivida, que sólo se satisface a partir de la conformación de una cadena en la que un conjunto de actores y actividades aporten a ese valor tangible e intangible.

La estructura y gobernanza de las cadenas turísticas suele ser muy compleja. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado. El turista viaja por múltiples motivos y demanda una segmentación cada vez más específica. Por ejemplo, no se atiende de la misma manera al turista que viaja para conocer un destino que a quien lo hace por negocios o al que regresa a visitar su familia. Si se viaja para conocer un destino el interés quizá se centre en el ecoturismo, en deportes extremos, en el avistaje de aves o *tours* gastronómicos. Se advierte entonces un alto grado de especificidad en la demanda de los actores, ya sean *tour* operadores, agencias de viaje y excursiones, hoteles o restaurantes. La incorporación de certificaciones y sellos de calidad ha incrementado los estándares en los servicios y los niveles de exigencia de los turistas.

El turismo logra consolidarse como una estrategia de desarrollo cuando contribuye con la diversificación productiva, la creación de empleo y la dinamización de la economía local; la mejora de la infraestructura y, en un departamento como Sacatepéquez, una mayor capitalización del campo en manos de la población local previniendo su elitización (Cañada, 2010). Asimismo, fortalece las oportunidades para el crecimiento económico y la democratización cultural a la vez que facilita la inserción laboral femenina y potencia la capacitación y el empleo en servicios. El turismo comunitario permite la obtención de recursos económicos distribuidos a lo largo del año y no necesariamente coincidentes con los ingresos que se derivan de las actividades agropecuarias tradicionales (Cañada, 2012). En síntesis, favorece modificaciones societales en el espacio rural que se traducen en una mayor movilidad ascendente y mejores indicadores de igualdad social.

Desde esta perspectiva, el turismo puede contribuir con un escalamiento tanto económico como social. El escalamiento económico en una cadena turística se entiende como la generación y el posicionamiento de un número mayor de productos/destinos dentro de la oferta turística, mientras que el escalamiento social se observa a partir del surgimiento de mayores y mejores fuentes de empleo, una mejora en la distribución de las ganancias y en la empleabilidad femenina y de los jóvenes de las comunidades locales. Sin embargo, el escalamiento económico no siempre se traduce en un escalamiento social. El potencial de escalamiento social depende de cada cadena y, específicamente, de su gobernanza (Barrientos y otros, 2010). El escalamiento social se vincula también con la cohesión social de un territorio. Esta última se la define por la mejora del bienestar de todos sus miembros mediante la creación de un sentido de pertenencia, la promoción de la confianza y la participación activa, condiciones que ofrecen la oportunidad de una movilidad social ascendente y la lucha contra la desigualdad.

El documento está organizado de la siguiente forma. Tras la introducción, en un primer capítulo se reseñan aspectos generales de la industria del turismo a nivel mundial, centroamericano y guatemalteco. También se presentan las características del Departamento de Sacatepéquez y de la cadena de valor de Antigua junto a la descripción de destinos/productos turísticos en los municipios seleccionados. En un segundo capítulo se detallan los principales eslabones que conforman la cadena. En el tercer capítulo se expone un estudio de mercado y estándares en el turismo nacional y en Antigua. En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de la gobernanza y los vínculos intereslabones, al tiempo que se pone de relieve el papel de las instituciones de apoyo con particular énfasis en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y los desafíos de articulación con los gobiernos locales que conforman la oferta turística. En el quinto capítulo se examinan los recursos, la productividad y la sostenibilidad ambiental, y en el sexto se muestran las principales restricciones identificadas para el escalamiento. Las restricciones se plantean en términos sistémicos y por eslabón, y luego se las agrupa en cuatro categorías: restricciones sectoriales, de mercado, institucionales y de conectividad internacional y transporte interno. Por último, se extraen conclusiones y se señalan los próximos pasos para resolver las restricciones.

I. Cadenas de valor turísticas

A. Aspectos generales

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el desplazamiento de personas hacia países o lugares situados fuera de su medio ambiente habitual con fines personales, profesionales o de negocio, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas (OMT, 2001). La cadena de valor del turismo se define como el conjunto de actividades económicas interrelacionadas entre sí y vinculadas a un hecho turístico (Gollub y otros, 2002;). Grängsjo (2003) añade que el producto turístico resulta de la interacción con el consumidor, quien debe ser importado a la arena de la producción, es decir, al destino para disfrutarlo (Diagrama 1). En el turismo, el consumidor experimenta la cadena de valor desde su principio hasta el final (Yilmaz y Bititci, 2006), ya que para tomar contacto con el producto o el servicio los turistas deben viajar y vivir la experiencia de la cadena a través de los servicios prestados por diferentes eslabones (Song y otros, 2012). Al igual que en otras cadenas, es importante distinguir la distribución del valor entre eslabones y en el interior de éstos (Ventura-Días, 2011; Oddone y Beltrán, 2013; Oddone y Beltrán, 2014), para lo que es necesario tomar conciencia de la complejidad vertical de las cadenas turísticas, manifiesta en distintos tipos de proveedores para un solo destino (aerolíneas, hoteles, gastronomía, guías turísticos, etcétera) que puede estar asociado a uno o a varios productos. A título ilustrativo, podría considerarse que Antigua constituye un destino/multiproducto en virtud de su oferta local y su posicionamiento en turismo internacional, al mismo tiempo que muchos de los municipios que la rodean representan un caso de destino/producto, experiencia relativamente común en turismo rural, e incluso, algunos de ellos muestran la necesidad de iniciar un proceso de configuración del producto/destino turístico.

En el diagrama 1 se esquematiza una cadena de valor turística en la que se identifican eslabones en el país de salida, o emisión de los turistas, y otros en el país de llegada, destino o recepción. Como el turismo constituye una experiencia de vida, el eslabón inicial es el turista que desea conocer un nuevo destino y que compra su pasaje (eslabón de distribución) por medio de una agencia de viaje u otro operador turístico; o bien, de manera independiente por medio de Internet a la compañía prestadora del servicio o a algún grupo mayorista.¹ El siguiente eslabón lo constituyen las compañías de aviación u otras formas de transporte internacional o nacional a los que se añaden otros actores o servicios conexos como el medio para trasladarse desde su domicilio hasta el aeropuerto, puerto o terminal de salida, así como las casas de cambio para obtener divisa o moneda del país de destino, entre otros. También se

¹ Dadas las restricciones que todavía ofrecen las estadísticas con respecto al turismo interno en un número importante de países, en este estudio se ha privilegiado el turista internacional.

incluyen los trámites y procedimientos que el turista debe realizar para obtener la documentación y los permisos para viajar, aunque se trate de servicios públicos. Llegado el turista al destino, y habiendo utilizado aquellos servicios de frontera necesarios, se halla frente a una serie de eslabones que en su mayoría contribuyen con la experiencia turística real de tomar contacto con un contexto diferente al del origen y provocan las sensaciones de placer buscadas. Cobra importancia el servicio prestado por los eslabones locales, es decir, los operadores turísticos nacionales y locales, las compañías aéreas y de transporte terrestre nacionales o de bandera, los servicios de alojamiento y gastronomía en sus diferentes categorías, las excursiones culturales o naturales ofrecidas en el destino y los productos que al comprarlos provocarán el recuerdo de la experiencia vivida. La mayoría de estos eslabones, como el de regalería, cuenta con una cadena de valor propia que requiere de insumos y servicios específicos y al tiempo provoca nuevas oportunidades de empleo y salario para la población local.

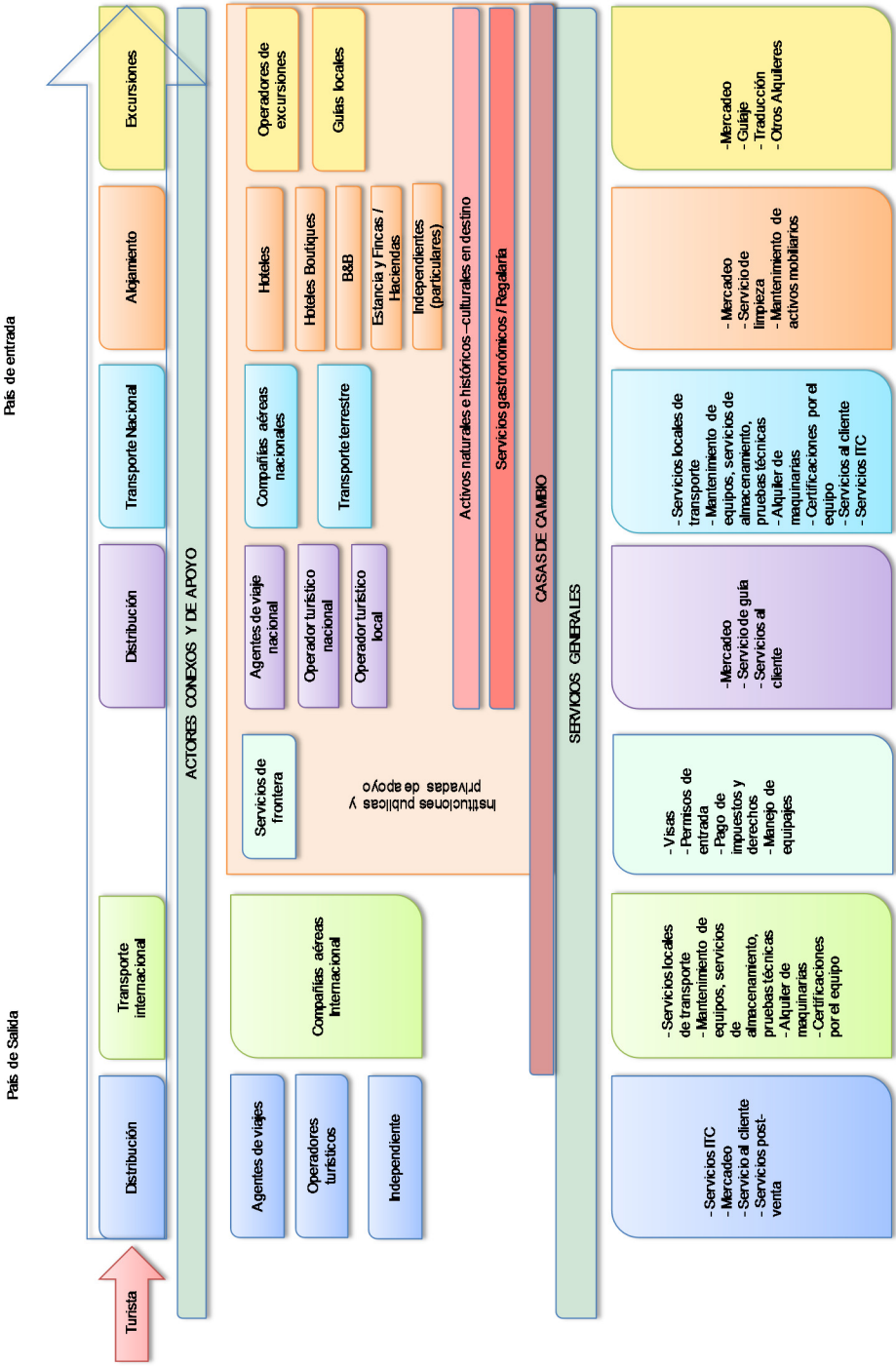
La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007) define la oferta turística como el conjunto de productos y servicios puestos a disposición del usuario en un destino determinado para su disfrute y consumo. Un amplio número de empresas satisfacen las necesidades turísticas, como transporte y logística, hospedaje, alimentación, junto con otros agregados según la modalidad de turismo que se practique (ocio, aventura, negocios, etcétera). La demanda se conforma por aquellas personas que se desplazan a lugares distintos de su entorno y al menos pernoctan una noche, sin establecerse más de un año; y cuyos fines son el ocio, los negocios u otros. Todos aquellos que también viajan, pero visitan el lugar por menos de 24 horas, son considerados excursionistas.

La falta de calidad en el servicio de uno de los proveedores podría perjudicar el valor agregado total del destino, por lo que conviene trabajar bajo esquemas integrados vertical ² y horizontalmente. ³ Como cada conexión entre proveedores afecta a la cadena de valor en su conjunto, el éxito individual de los actores depende de la gobernanza, de la cooperación y la integración entre los actores directos e indirectos (Song y otros, 2012). El consumidor tiende a evaluar la experiencia de viaje como un todo, sin distinción de los proveedores de los diferentes servicios requeridos. La variable seguridad influye de manera significativa sobre la experiencia turística. Esta interdependencia se refleja en la calidad general del destino que los consumidores perciben. La gestión de la calidad se ha convertido en una preocupación importante en los canales de distribución turística a raíz de la mayor volatilidad en la demanda turística y las crecientes exigencias de los clientes en materia de calidad y certificación (Harrington y Power, 2001). La experiencia turística depende de dos conjuntos de elementos: el marco general y los servicios clave. Los primeros, en la mayoría de los casos, pueden ser considerados bienes o servicios públicos. Los segundos se hallan directamente relacionados con las condiciones que los consumidores suelen tomar en cuenta al evaluar la calidad en la experiencia turística como las actividades recreativas disponibles, el tipo de alojamiento o los servicios de alimentación (Diagrama 2).

² Es la alianza entre empresas pertenecientes a distintos eslabones consecutivos de una cadena; véanse las experiencias desarrolladas en los estados de Guanajuato, Tabasco, Veracruz y Baja California, de México.

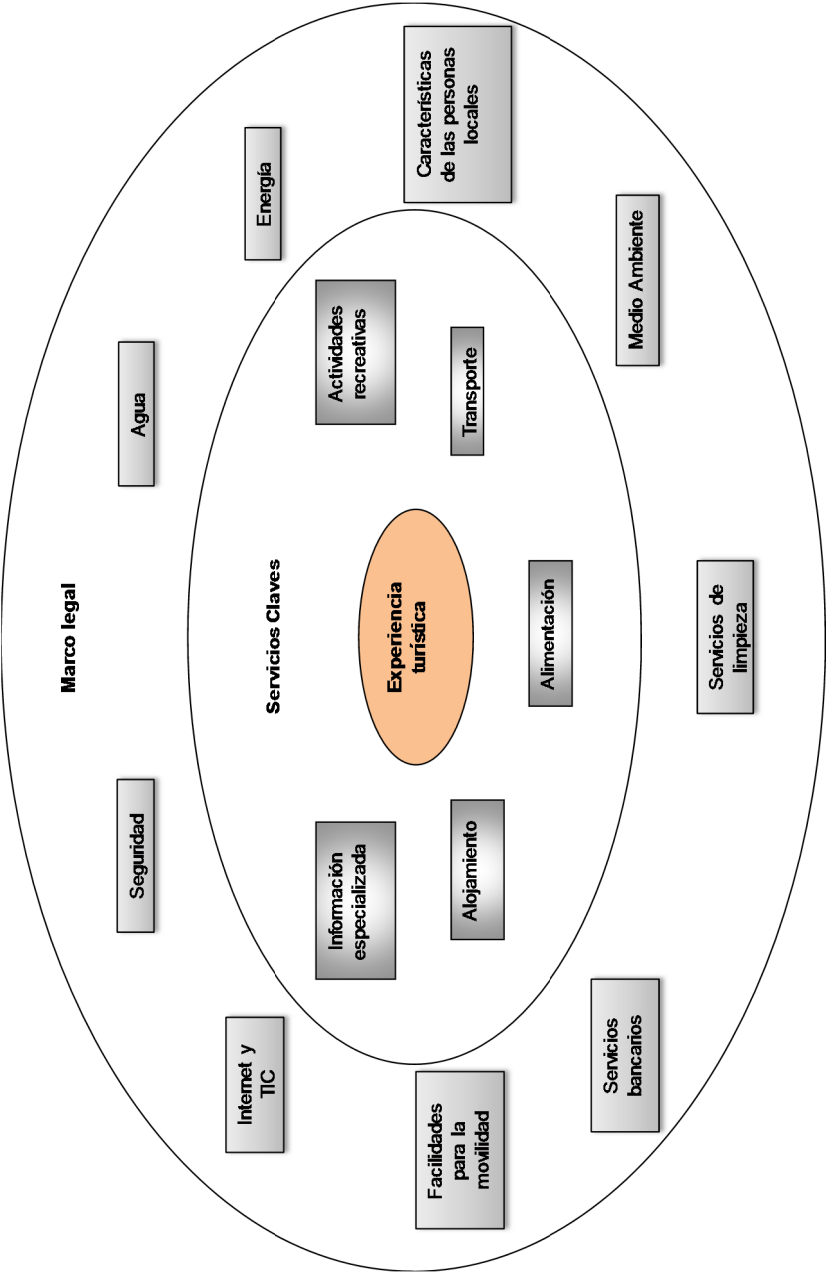
³ Es la alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (es decir, pertenecen al mismo eslabón de la cadena), que pueden cooperar entre sí en algunas actividades, pero competir en el mismo mercado.

Diagrama 1
Cadena de valor turística



Fuente: Elaboración propia.

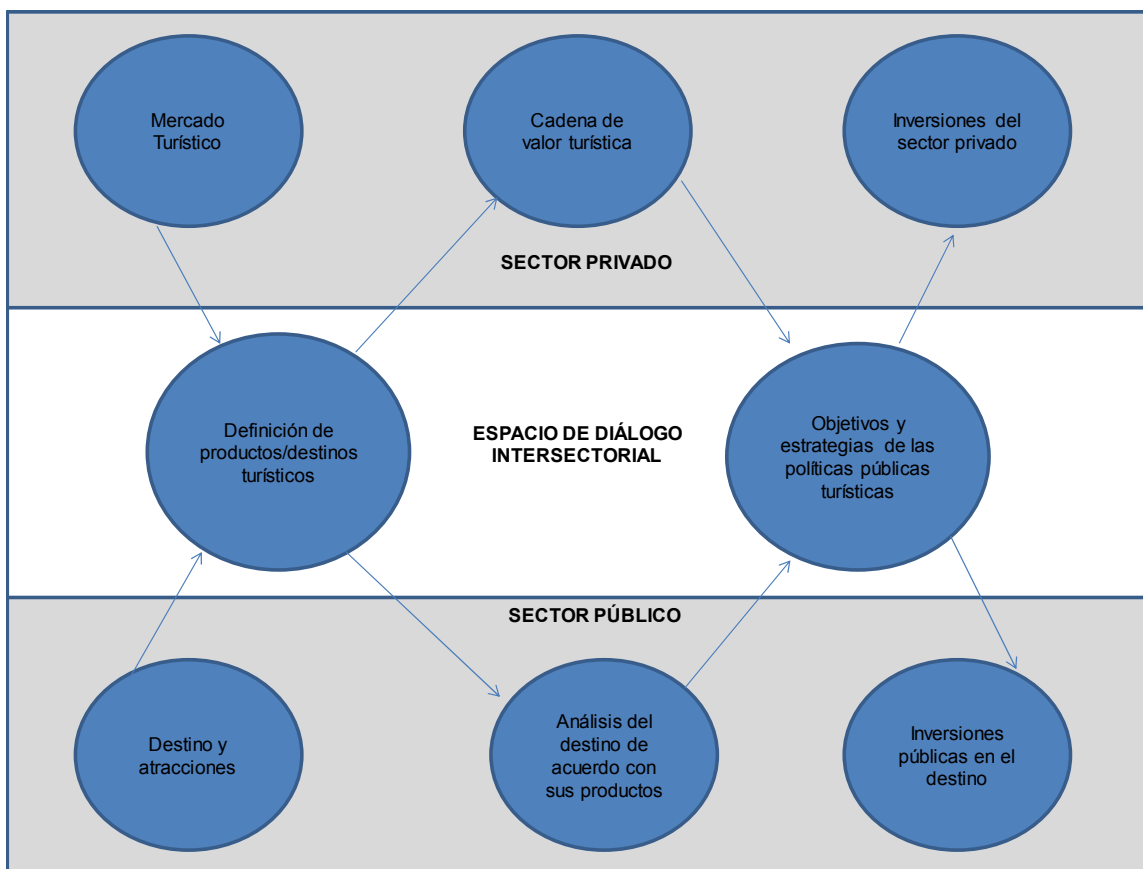
Diagrama 2
Experiencia turística: elementos determinantes



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de GIZ (2012).

El desarrollo de una oferta turística conlleva una serie de etapas que parten de un diagnóstico de la situación actual, en el que se definen los productos turísticos en el territorio que serán apoyados o sostenidos a partir de estrategias de desarrollo empresarial y políticas públicas sectoriales. En el diagrama 3 se presenta el enfoque de este estudio para identificar la situación actual del turismo en el área circundante de Antigua, así como las políticas en curso para escalar la cadena y potenciar la oferta complementaria en los demás municipios. El diagrama contiene dos niveles de decisión, uno ligado al sector público y otro al sector privado. Del diálogo entre los actores de ambos sectores surge la definición de los productos/destinos turísticos de un territorio así como los objetivos y estrategias de las políticas turísticas.

Diagrama 3
Esquema de articulación público-privada para el desarrollo turístico de la cadena y de la oferta complementaria



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de GIZ (2012).

El creciente interés por la diversificación del mercado turístico, junto a la disponibilidad real o potencial de un destino y sus atracciones, permiten identificar nuevos productos turísticos que podrían consolidarse por medio de la articulación de una cadena que reciba inversiones de los sectores privado y público en la generación de bienes públicos, como infraestructura o seguridad en destino. Por otra parte, si la definición de esos nuevos productos se efectúa en el marco de los objetivos y estrategias que forman parte de políticas públicas sectoriales, es más factible delinear acuerdos público-privados para la consolidación del o los destinos y la elaboración de programas de inversiones públicas y planes de inversión privada que fortalezcan la cadena.

El proceso de intermediación se inicia con la conformación de una oferta local en la que se provee hospedaje, alimentación, transporte, recorridos guiados y regalos, entre otros bienes o servicios. Si se pretende que esta oferta sea percibida y comprada por los turistas antes de su llegada y consumo final, es necesario promocionarla por medio de canales apropiados de comercialización.

En turismo, los canales tradicionales de comercialización consisten en intermediarios que se clasifican en función de su ubicación geográfica: las agencias emisoras radican en el país de origen de los turistas y las agencias receptoras en el país de destino. Asimismo, son agencias mayoristas aquellas que agrupan servicios y los venden empaquetados al por mayor, y son minoristas los que revenden al por menor (agencias de viajes) mediante un contacto directo y a veces personalizado con los consumidores. Las agencias de turismo receptivo que hacen contacto con los proveedores locales se denominan operadores de turismo. Hacen acuerdos y negociaciones de precios o tarifas especiales a cambio de volúmenes de venta y se aseguran de que estos proveedores se ajusten a las necesidades de los potenciales consumidores.

Los canales de intermediación en turismo se miden según su longitud, es decir, por la cantidad de intermediarios entre el destino/producto y el turista/consumidor. Del Alcázar (2002), considera cuatro modelos:

- a) Canal directo o de nivel cero. El productor vende el destino a los consumidores, ya sea en el lugar de origen del cliente, en el lugar de prestación del servicio o en puntos de venta del productor.
- b) Canal corto o de nivel uno. Existe participación de intermediarios minoristas como agencias de viajes, centrales de reservas, incentivos y portales de Internet.
- c) Canal largo de nivel dos. Se suman intermediarios mayoristas como *tour* operadores o que forman parte de sistemas globales de distribución.
- d) Canal largo de nivel tres. Se suman otros intermediarios mayoristas como representantes y *brokers*.

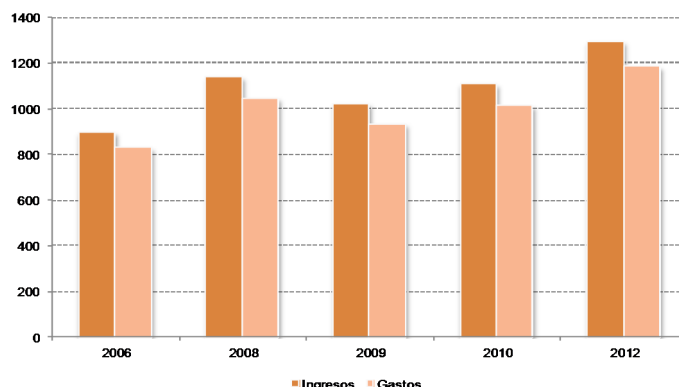
Los operadores suelen extender su intermediación al resto de la oferta complementaria conformada por hoteles, restaurantes y otros establecimientos. En la mayoría de los casos, los intermediarios desempeñan un papel fundamental en la conformación y características de la gobernanza de las cadenas, así como en el surgimiento, desarrollo y posicionamiento de nuevos productos/destinos.

B. Industria del turismo a nivel mundial y en Centroamérica

De acuerdo con el Panorama del turismo internacional (OMT, 2014a), la actividad turística generó 1,4 mil millones de dólares estadounidenses en 2013, un aporte del 9% del producto interno bruto (PIB) mundial por medio de sus efectos directos, indirectos e inducidos, y 29% de las exportaciones de servicios. El turismo es una de las actividades económicas de más rápido crecimiento a escala internacional; movilizó 1,087 millones de personas en 2013, cifra que, según estimaciones, escalaría a 1800 millones en 2030, con un ritmo de crecimiento anual de 4,4% para destinos emergentes y de 2,2% para las economías más avanzadas. El 52% de los turistas viaja por ocio y 53% llega a su destino en avión, frente al 47% que lo hace por transporte de superficie, principalmente por carretera (40%).

Se consideran ingresos en el turismo de llegada los que realizan los visitantes procedentes del exterior. Entre éstos se cuentan los prepagos de cualquier clase efectuados por bienes o servicios consumidos en el país de destino, que abarcan las visitas de 24 horas por excursionistas. Los gastos de turismo internacional corresponden al gasto desembolsado en otros países por turistas salientes, incluidos los pagos por transporte. También pueden comprender los gastos incurridos por los residentes que viajan al exterior en calidad de visitantes por un día (véase el gráfico 1).

Gráfico 1
Ingresos y gastos mundiales por turismo (entradas y salidas), 2006-2012
(En miles de millones de dólares)

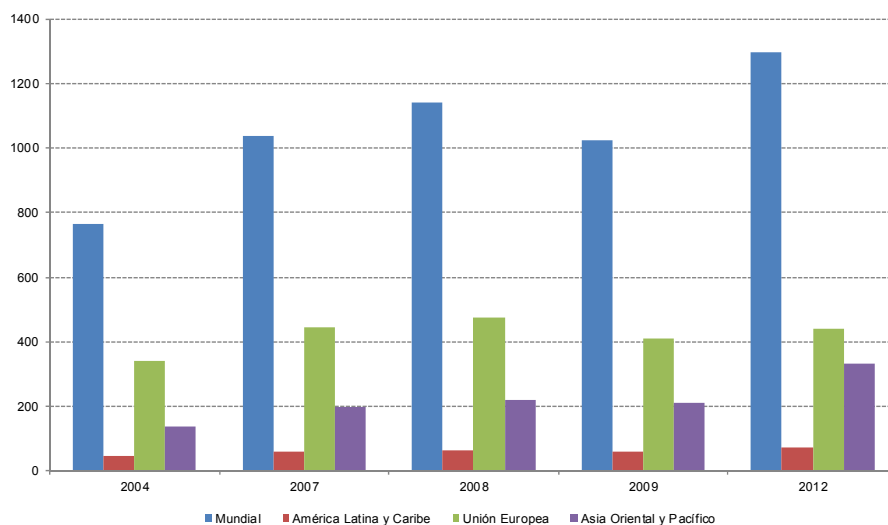


Fuente: Elaboración propia, con base en Banco Mundial (2014).

La discrepancia de los datos de ingresos y egresos internacionales por turismo obedece a la recolección de la información por los bancos centrales y a la existencia o no de una Cuenta Satélite de Turismo (CST). Se consideran también los sesgos por falta de aporte de datos por parte de los proveedores que reportan menos ingresos de los que realmente perciben y, en cuanto a los datos de egresos internacionales, muchas veces se recolectan mediante encuestas directas a viajeros, sujetas a sus apreciaciones de gasto.

La cuota de mercado de las economías emergentes en el turismo global se ha ampliado en años recientes y llegó a representar poco menos de 50% en 2012, pero se estima que alcanzará 57% en 2030, en un rango que adquieren particular importancia los destinos en Asia Pacífico, con un incremento medio anual de 6% en el promedio regional en llegadas, y América Latina con una tasa de crecimiento del 3% (véase el gráfico 2).

Grafico 2
Turismo mundial, 2004-2012
(En miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, con base en Banco Mundial (2014).

En el caso de Centroamérica, la región se expandió 4% promedio anual entre 2005-2013; Costa Rica, El Salvador y Nicaragua lo hicieron a 4%, Belice a 6%, Honduras a 5%, y Guatemala y Panamá 3% (OMT, 2014a); no obstante, la cuota del mercado de la región sigue siendo pequeña, ya que en 2013 representó apenas 0,8% del total mundial (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Centroamérica: Cuota de mercado por llegada de turistas internacionales (1990-2013)
y crecimiento medio anual (2005-2013)

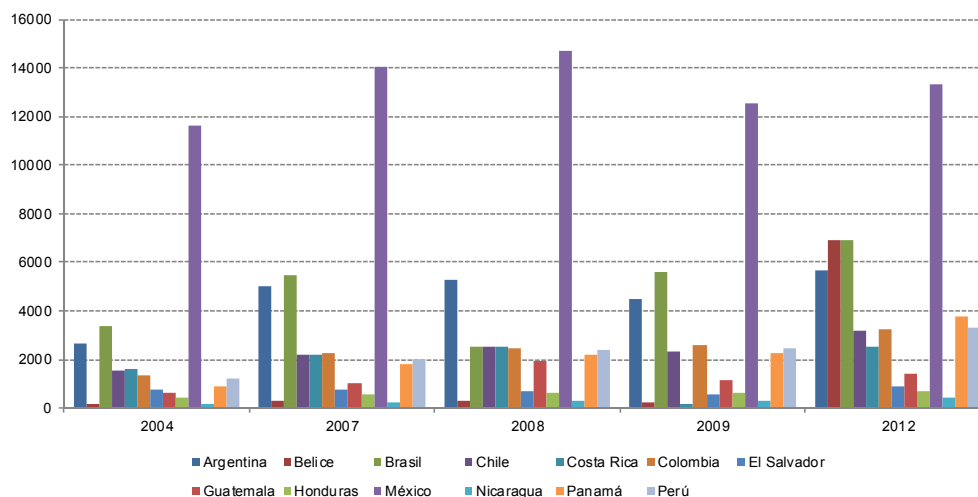
Llegada de turistas internacionales (millones)						Cuota de mercado mundial (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
1990	1995	2000	2005	2010	2013 ^a	2013 ^a	12/11	13 ^a /12	2005-2013 ^a
1,9	2,6	4,3	6,3	7,9	9,2	0,8	7,3	3,7	4,9

Fuente: OMT (2014a).

^a Cifra estimada.

Centroamérica retiene una porción relativamente pequeña del turismo internacional y no ha consolidado una oferta como región basada en su pasado colonial, cultura étnica, playas o biodiversidad, para competir con otras opciones de América Latina como México, Perú o Brasil (véase el gráfico 3).

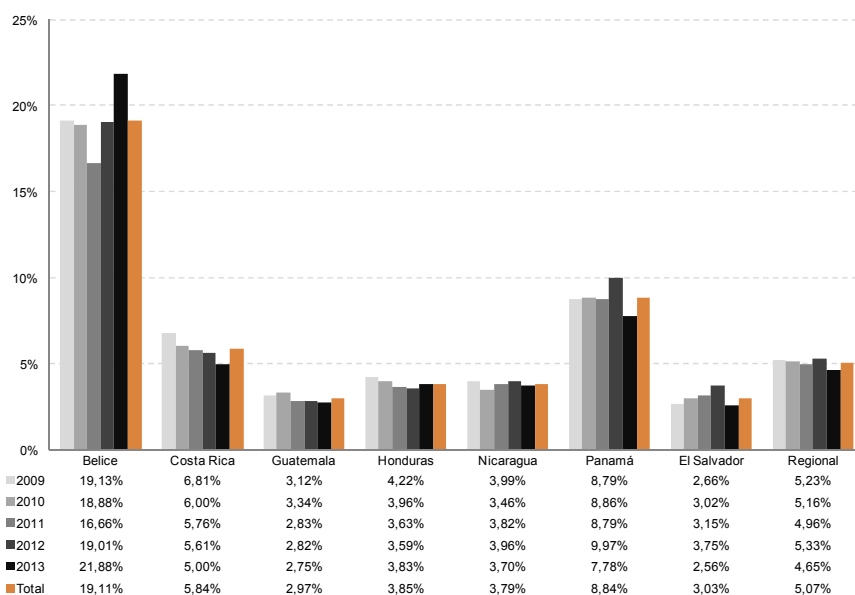
Gráfico 3
Ingresos por turismo en América Latina: Países seleccionados, 2004-2012
(En millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, con base en Banco Mundial (2014).

En 2009-2013, los ingresos por turismo de Belice representaron una proporción mayor respecto del PIB nacional (19,1%), en comparación con las otras naciones centroamericanas. A continuación se ubicaron Panamá (8,8%) y Costa Rica (5,7%). Guatemala registra el menor porcentaje equivalente del PIB (2,9%). El porcentaje total de la región centroamericana durante el quinquenio fue de 5%, y aunque en Costa Rica ha disminuido en los últimos años sus ingresos totales por turismo, se conserva una participación mayor en el turismo de ocio como proporción del total de los visitantes internacionales (véase el gráfico 4).

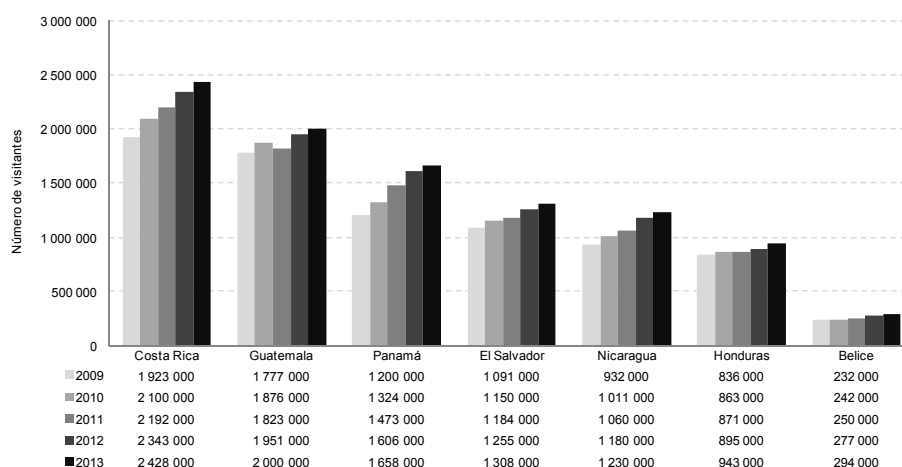
Gráfico 4
Centroamérica: Turismo/PIB, 2009-2013
(En porcentaje)



Fuente: Elaboración propia, con base en OMT (2014a) y Banco Mundial (2014).

Costa Rica es el país más visitado de la región, en especial por ocio. Así, en 2013 arribaron 2.4 millones de visitantes en total. El segundo fue Guatemala, con 2 millones de visitas, seguido por Panamá con 1,6 millones. Los países centroamericanos alcanzaron un crecimiento sostenido en el número de visitas entre 2009-2013 (véase el gráfico 5). América del Norte como emisor, principalmente los Estados Unidos, constituyó el mayor mercado para la industria del turismo en Centroamérica, ya que aportó 66% de los viajeros.

Gráfico 5
Centroamérica: Número de visitas, 2009-2013

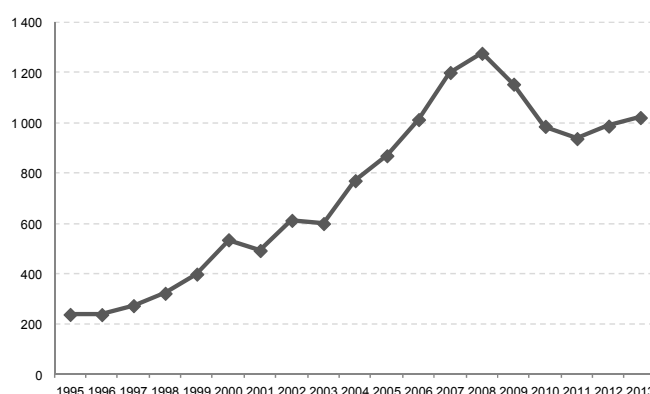


Fuente: Elaboración propia, con base en Banco Mundial (2014).

Para el Banco de Guatemala (BANGUAT, 2010), los ingresos monetarios por turismo sufrieron una reducción en 2008-2009 por la caída del ingreso y la riqueza personal en Estados Unidos, y ello

implicó un ajuste de los gastos de consumo que afectó a viajes y vacaciones. Desde septiembre de 2008 se observó un declive sostenido del flujo de turistas a Centroamérica, que se reflejó en una merma superior al 7% en junio-agosto de 2009, comparado con el mismo trimestre de 2008. En contraste, según el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), los ingresos de divisas por turismo declinaron en 2009 a causa de la aparición de la Influenza AH1N1 y la crisis económica estadounidense. Estos eventos determinaron que hubiera un menor número de turistas y que descendiera el gasto promedio diario de los turistas en Guatemala, de 116 dólares en 2008 a 102 dólares en 2009. De acuerdo con INGUAT, la actividad turística en 2011 recibió el impacto negativo de la depresión tropical 12E que provocó daños en la infraestructura del país. También se practicaron cierres en fronteras terrestres por manifestantes, lo que repercutió en un retroceso del número de visitantes y en el monto de ingresos por divisas turísticas, como se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6
Guatemala: Ingresos por turismo y viajes, 1995-2013
(En millones de dólares)



Fuente: BANGUAT (2014).

En el cuadro 2 se comparan los ingresos obtenidos por los países de Centroamérica de acuerdo con el número de visitas recibidas.

Como ya se mencionó, Costa Rica obtiene la mayor cantidad de visitas internacionales de la región, seguida por Guatemala y Panamá, pero en términos de ingresos totales Panamá ocupa el primer lugar, Costa Rica el segundo y Guatemala el tercero.

Cuadro 2
Centroamérica: Llegadas internacionales e ingresos por turismo internacional, 2010-2013

Destino	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional					
	Miles				Variación (%)				Cuota de mercado en las Américas	Millones de dólares estadounidenses				Cuota
	2010	2011	2012	2013 ^a	11-oct	12-nov	13 ^a 12	2013 ^a		2010	2011	2012	2013 ^a	
América Central	7 908	8 256	8 860	9 192	4,4	7,3	3,7	5,5	6 627	7 787	8 723	9 380	4,1	
Belice	242	250	277	294	3,5	10,7	6,1	0,2	249	247	298	351	0,2	
Costa Rica	2 100	2 192	2 343	2 428	4,4	6,9	3,6	1,4	1 999	2 152	2 299	2 483	1,1	
El Salvador	1 150	1 148	1 255	1 308	3,0	5,9	4,2	0,8	390	415	558	621	0,3	
Guatemala	1 366	1 419	1 483	1 492	0,5	6,5	2,0	0,8	1 378	1 350	1 419	1 481	0,6	

Cuadro 2 (conclusión)

Destino	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional					
	Miles				Variación (%)				Cuota de mercado en las Américas	Millones de dólares estadounidenses				Cuota
	2010	2011	2012	2013 ^a	11-oct	12-nov	13 ^a 12	2013 ^a		2010	2011	2012	2013 ^a	
Honduras	863	871	895	943	1,0	2,7	5,4	0,6	627	639	661	711	0,3	
Nicaragua	1 011	1 060	1 118	1 230	4,8	11,3	4,3	0,7	309	378	422	417	0,2	
Panamá	1 324	1 473	1 606	1 658	11,2	9,1	3,2	1,0	1 676	2 605	3 067	3 316	1,4	

Fuente: OMT, 2014a.

^a Cifras estimadas.

^b INGUAT es el responsable de informar las cifras a la OMT. En diciembre de 2015, el INGUAT actualizó las cifras de llegadas de turistas de todo el período no habiendo actualizado los ingresos por turismo y la cuota de mercado.

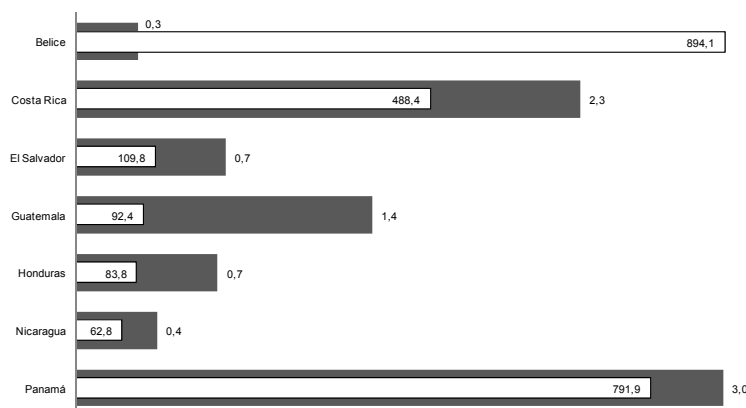
C. El turismo en Guatemala

Guatemala cuenta con el PIB más elevado de Centroamérica, un promedio de 46.100 millones de dólares en 2009-2013, seguido por Costa Rica (40.300 millones) y Panamá (33.700 millones). Sin embargo, en cuanto al PIB per cápita, Guatemala se ubica por detrás de Panamá, Costa Rica, Belice y El Salvador. En cuanto a los ingresos por turismo, como ya se indicó, Guatemala se posiciona en el tercer lugar de la región (1.360 millones de dólares), detrás de Panamá (2.970 millones) y Costa Rica (2.320 millones). En cuanto a los promedios de ingresos anuales por turismo per cápita en Centroamérica, Guatemala se halla por detrás de Belice, Panamá, Costa Rica y El Salvador (véase el gráfico 7).

El *turismo* representa para Guatemala la tercera fuente de divisas internacionales, a continuación de las remesas familiares y la exportación de prendas de vestir. Su avance ha sido constante y sostenido a lo largo de las últimas dos décadas. El país se ha convertido en un destino relativamente accesible para los principales centros emisores de turismo como Estados Unidos, Canadá y Europa. Su biodiversidad y riqueza cultural han posicionado al país como un destino atractivo para los consumidores, a causa de una creciente diversificación en oferta de productos y servicios (véase el gráfico 8).

Gráfico 7

Ingresos totales por turismo e ingresos por turismo per cápita en Centroamérica, 2009-2013
(Ingresos totales expresados en miles de millones de dólares e ingresos per cápita expresados en dólares)



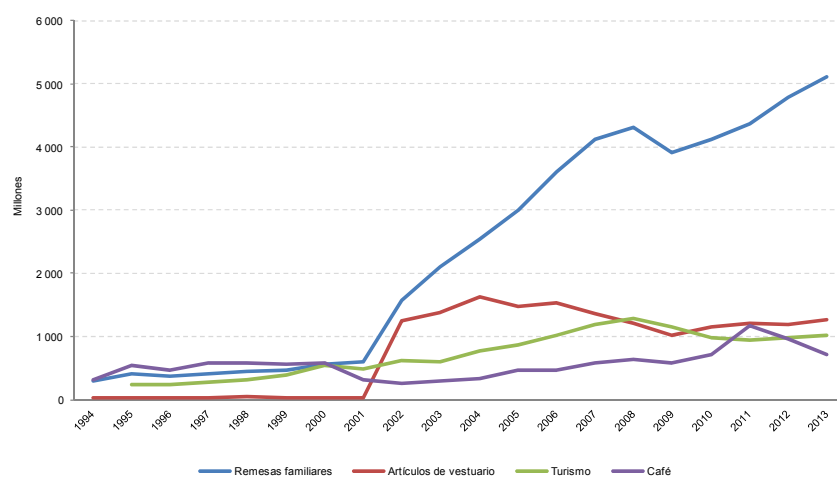
Fuente: Elaboración propia, con base en Banco Mundial (2014).

■ Ingresos totales expresados en miles de millones de dólares.

□ Ingresos per cápita expresados en dólares.

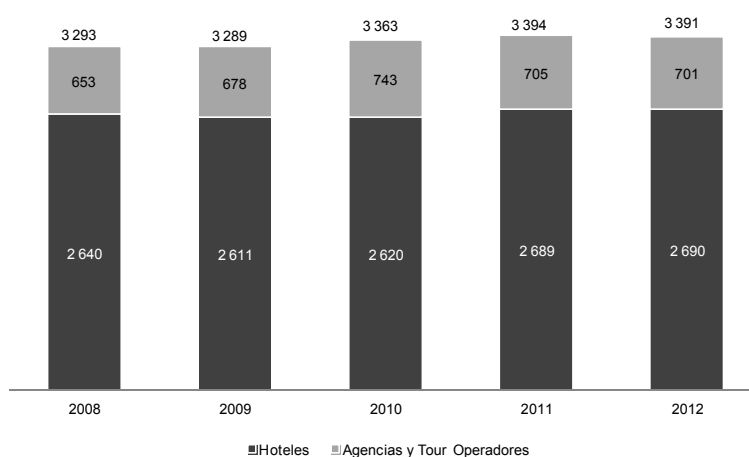
Nota: Para el caso de Guatemala, vale la pena recordar que INGUAT en diciembre de 2015 actualizó las cifras de llegadas de turistas no habiendo actualizado los ingresos por turismo y la cuota de mercado.

Gráfico 8
Guatemala: Principales generadores de divisas, 1994-2013



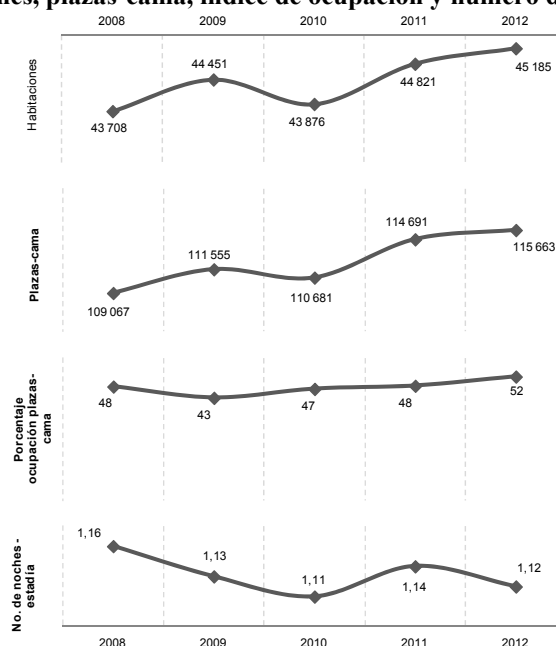
Fuente: Elaboración propia, con base en información de BANGUAT (2012 y 2014).

Gráfico 9
Guatemala: Cantidad de establecimientos turísticos, 2008-2012



Fuente: Elaboración propia, con base de OMT (2014a).

Gráfico 10
Guatemala: Habitaciones, plazas-cama, índice de ocupación y número de noches, 2008-2012



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de OMT (2014a).

Las habitaciones, las plazas camas y el número de ocupación han mantenido una tendencia en ascenso; en cambio, las pernoctaciones han tendido a descender en el período 2008-2011.

1. Políticas turísticas desde 1990

En el turismo guatemalteco se distinguen cuatro grupos de actores: el sector público, en donde el INGUAT es la institución líder; el sector privado, que reúne empresarios de diferente escala, una de cuyas organizaciones gremiales es la Cámara de Turismo (CAMTUR); las comunidades locales que consideran el turismo como una alternativa económica a las estrategias de subsistencia basadas en la agricultura; y las organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias de cooperación internacional que han identificado el turismo como una actividad útil para contribuir con el desarrollo económico local (Alarcón, 2012). Recientemente, los Comités de Autogestión Turística (CAT) también han apoyado la dinamización del turismo a escala territorial. El INGUAT opera como facilitador de los diferentes CAT activos en el país.

Guatemala se ha ido consolidando como destino turístico-cultural con base en su riqueza natural y en las veintidós etnias indígenas que conforman su cultura viva. Las manifestaciones culturales actuales, en conjunto con sitios arqueológicos prehispánicos, coloniales y la protección de la biodiversidad,⁴ se han incluido como factores de las políticas turísticas del país.

En 1990, el INGUAT estableció una categorización de sistemas-producto con los que segmentó el país en varias regiones a fin de comercializar diferentes destinos/productos. Los sistemas-producto que se definieron han sido la principal forma de mercadeo y promoción internacional, aunque en ciertos momentos muy discutidos por algunos representantes del sector. Los sistema-producto vigentes son:

⁴ “Con siete biomas, Guatemala se posiciona en el primer lugar de Centroamérica en cuanto a diversidad ecorregional, con 14 ecorregiones, y en segundo lugar en el número total de especies descritas, pero en cuanto a especies endémicas, Guatemala ocupa el primer lugar de Centroamérica con más del 13% de mamíferos, reptiles, anfibios, aves y plantas” (Consejo Nacional de Áreas Protegidas, 2014).

- 1) Guatemala Moderna y Colonial: situada en los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, con centro en las ciudades de Guatemala y Antigua.
- 2) Altiplano, Cultura Maya Viva: abarca los departamentos de Chimaltenango, Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Quiché, Huehuetenango y parte de San Marcos. Esta región incluye los destinos tradicionales de Panajachel y Chichicastenango.
- 3) Petén, Aventura en el Mundo Maya: centrado en el departamento de Petén. Incluye sitios arqueológicos mayas, entre los cuales se cuenta Tikal.
- 4) Izabal, un Caribe Diferente: en la Costa Atlántica del departamento de Izabal. Se apoya en los recursos naturales selváticos y las manifestaciones culturales garífunas, ante la inexistencia de playas de arena blanca y mar azul que predominan en otros destinos del Caribe.
- 5) Verapaces, Paraíso Natural: comprende los departamentos de Alta y Baja Verapaz, con énfasis en las sierras de las Minas, Chuacús y Chamá, donde predomina el bosque nuboso.
- 6) Oriente, Místico y Natural: abarca los departamentos de El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, parte de Santa Rosa y parte de Jutiapa. Es la región con menor desarrollo turístico, excepción hecha de Esquipulas en el departamento de Chiquimula, importante sitio turístico religioso para Centroamérica y México.
- 7) Pacífico Exótico y Diverso: contempla los departamentos de San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez, Escuintla, parte de Santa Rosa y parte de Jutiapa.

En 1996 se incorporó el turismo dentro de las negociaciones de paz, particularmente en el “Acuerdo Sobre el Cronograma para la Implementación y Verificación de los Acuerdos de Paz”, donde se estableció en los artículos 168 (Concesiones de Manejo de Recursos Naturales) y 170 (Programa de Manejo de Recursos Naturales Renovables), líneas de acción que consideraban el ecoturismo y el manejo sostenible de los recursos naturales renovables. Tras la consecución de la paz, se destinó un gran flujo de recursos técnicos y financieros hacia propuestas relacionadas con turismo, principalmente de hospedaje y alimentación para visitantes (Rodas, 2011a).

En 1999 Guatemala puso en marcha el Programa Nacional de Competitividad (Acuerdo Gubernamental N° 942-99), que define, impulsa y apoya acciones para la inversión productiva y la competitividad. En el caso del turismo, se promovió la creación de las Agendas Compartidas de Competitividad Turística en seis departamentos, con el objetivo de aumentar el número de turistas, su gasto diario, el tiempo de estadía y la ocupación hotelera.

En 2000, el INGUAT estableció la Estrategia Nacional de Turismo, que plantea la descentralización de la labor turística del sector público y la coordinación entre diferentes actores privados. Como resultado, se establecieron los Comités Locales de Turismo para formular y ejecutar planes turísticos participativos (Gobierno de Guatemala, 2000). Se impulsó también un programa de seguridad turística que se convertiría más tarde en el programa de Asistencia al Turista. Años más tarde, CAMTUR y el INGUAT definieron la Política Nacional para el Desarrollo Turístico de Guatemala 2004-2014, con lo que se ampliaron las líneas de acción contenidas en la Estrategia a partir de: consolidación y desarrollo de destinos turísticos, integración turística regional, creación de un sistema de información turística, formación de la cultura turística, ampliación del mercadeo y diseño de un programa de seguridad.

En el marco de esta nueva política fue fundamental que los Comités Locales de Turismo se transformaran en Comités de Autogestión Turística (CAT), un espacio de colaboración para autoridades locales, consejos de desarrollo urbano y rural, empresarios locales y ONG. Por su ejecución descentralizada, se estableció que los CAT contasen con personería jurídica bajo la figura de asociaciones civiles, lo cual autoriza manejar patrimonio propio y la gestión y administración de recursos monetarios, en los que INGUAT sólo actúa como facilitador.

En 2004, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) convocó al primer Encuentro Consultivo de Turismo Comunitario en Guatemala. Como resultado, se establecieron criterios para propiciar y estimular el turismo comunitario de manera oficial, mediante una estrategia que involucrara a comunidades rurales, universidades, sector privado y ONG. Al año siguiente se conformó la Federación Nacional de Turismo Comunitario, con la ayuda y colaboración de CAMTUR, INGUAT y

OIT. El país adoptó oficialmente la definición de turismo comunitario establecida por la Red de Turismo Comunitario de América Latina (REDTURS) como el conjunto de emprendimientos de propiedad y autogestión comunitaria que operan bajo los principios de ser socialmente solidarios, ambientalmente responsables, culturalmente enriquecedores y económicamente viables (REDTURS, 2003).

En 2012, Guatemala aprobó la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022, cuyo objetivo principal es consolidar el turismo como eje articulador del desarrollo nacional en el marco de la sostenibilidad. Para ello se procura diversificar y enriquecer la oferta turística; fomentar la competitividad por medio de la integración en *clusters*, cadenas de valor y formatos asociativos; se elevan las capacidades de las empresas turísticas de todo tamaño y en todo el país por medio del desarrollo de un sistema normativo para la actividad del sector; se construyen sistemas de mejora de la calidad y para la profesionalización del capital humano empleado. Asimismo, el gobierno se comprometió a invertir en infraestructura de acceso, fortalecimiento de los programas de información, seguridad integral y asistencia al visitante tanto nacional como extranjero a fin de incrementar el número de visitantes, de divisas y de empleos por medio de diferentes acciones de promoción y mercadeo con el uso de nuevas tecnologías por la Unidad de Inteligencia de Mercados (INGUAT) e implementación de CST para contar con estadísticas actualizadas de turismo interno (Gobierno de Guatemala, 2012). En cuanto a la promoción turística, en 2014 el INGUAT lanzó nuevas cápsulas publicitarias, de orientación tradicional en función de las estrategias y los destinos escogidos, con videos en formato de cine tipo documental, sin transmitir un mensaje claro para abarcar las diferentes experiencias vivenciales. Al mismo tiempo, existe la necesidad de consolidar un vínculo más fuerte en la pauta publicitaria entre el nombre del país y la cultura maya, en el que se exprese oportunidades de mejora o potenciación a partir de la incorporación de la cultura maya viva.

2. Incentivos para la inversión turística

Guatemala no cuenta actualmente con incentivo fiscal alguno para la inversión turística. Según el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI, 2007), la Ley de Fomento al Turismo Nacional (Decreto N° 25-74), derogada en 1997, incluía originalmente el otorgamiento de incentivos para la promoción de este sector. Actualmente existen iniciativas o propuestas de ley para la creación de un sistema nacional de competitividad y productividad y una ley de promoción de inversiones y empleo, en las que se contempla el apoyo a la inversión privada del turismo.

De acuerdo con el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, que establece indicadores basados en el marco regulatorio, el ambiente de negocios e infraestructura y los recursos de la industria de viajes y turismo, Guatemala obtiene la clasificación expuesta en el cuadro 3. Los indicadores menos favorables para Guatemala son seguridad ciudadana, sostenibilidad ambiental e infraestructura del transporte terrestre y aéreo. El mejor indicador es competitividad de precios. Los indicadores también denotan un magro desempeño en cuanto al marco regulatorio para incentivar la competitividad de las empresas. Como se verá más adelante, algunos de estos indicadores se condicen con las restricciones identificadas.

Cuadro 3
Guatemala: Índice de competitividad turística, 2013

	Clasificación/144	Calificación (1-7)
Marco Regulator	109	3,93
Políticas y regulaciones	82	4,37
Sostenibilidad ambiental	126	3,9
Seguridad ciudadana	129	3,5
Salud e higiene	95	3,81
Prioridad para el sector viajes y turismo	94	4,08

Cuadro 3 (conclusión)

	Clasificación/144	Calificación (1-7)
Ambiente de negocios e infraestructura	98	3,15
Infraestructura del transporte aéreo	100	2,51
Infraestructura del transporte terrestre	114	2,83
Infraestructura de turismo	96	2,64
Infraestructura informática y de comunicaciones	88	2,67
Competitividad de los precios en la industria del turismo	23	5,08
Recursos humanos, culturales y naturales en viajes y turismo	69	3,88
Recursos humanos	86	4,72
Afinidad por los viajes y turismo	57	4,74
Recursos naturales	47	4,07
Recursos culturales	88	2

Fuente: Foro Económico Mundial (2013a).

3. Comunidades como proveedores turísticos

Guatemala posee una población de gran diversidad étnico-cultural. En su territorio existen veinticinco comunidades lingüísticas. El territorio central del país está dominado por los idiomas español, pokomam, quiché y kaqchikel. La lengua kaqchikel se habla en los municipios de los departamentos de Sololá, Chimaltenango, Sacatepéquez y Guatemala. Según el XI censo nacional de población (2002), la etnia kaqchikel cuenta con 832.968 individuos. En el territorio considerado por el presente estudio, los municipios con población indígena de habla kaqchikel son Sumpango, Santa María de Jesús, San Miguel Dueñas, San Juan Alotenango y San Antonio Aguas Calientes, y representan más del 90% de su población en los municipios de Santa María de Jesús, San Antonio Aguas Calientes y Sumpango.

Las comunidades en Guatemala poseen diversas características según su cultura y localización geográfica. La relación de una comunidad con el turismo puede ser entendida como:

a) Comunidades como destinos turísticos. Ciertas localidades del departamento de Sacatepéquez poseen como mayor recurso el patrimonio cultural vivo. Los turistas son atraídos por las manifestaciones culturales cotidianas.

b) Comunidades como proveedores de productos o servicios directos al consumidor final. Los casos más documentados sobre turismo comunitario se concentran en esta categoría. Usualmente las comunidades aprovechan un flujo de visitantes para ofrecer productos artesanales, servicios de alimentación, hospedaje o entretenimiento. Se establece bajo la figura de turismo comunitario un esquema de colaboración entre varios miembros de la comunidad para comercializar productos o servicios a través de un canal común y se efectúa una distribución de las utilidades entre los miembros participantes. Se presenta, en algunos casos, un esquema de reinversión en programas comunitarios, como en la oficina municipal de guías comunitarios de Santa María de Jesús o la Cooperativa Integral de Servicios Especiales de Turismo Senderos del Alto, R.L. en San Cristóbal el Alto. Sin embargo, también existen emprendedores por cuenta propia, especialmente en el sector artesanal, quienes ofrecen sus productos a los consumidores, como los productores de mermeladas, chocolate y licores de San Juan del Obispo.

c) Comunidades como proveedores de productos o servicios a intermediarios. Ciertas comunidades han identificado como su principal cliente al sector de intermediación turística. En Sacatepéquez este tipo de proveedores no es el más común, dada la necesidad de una compleja organización y especialización en los servicios y productos ofrecidos a los intermediarios. Las mujeres tejedoras de Santiago Zamora han intentado formar parte de este segmento.

d) Comunidades como empleados de empresas turísticas. Existen casos en los que las empresas turísticas han sido importantes para la generación de empleo. En Sacatepéquez se observa este fenómeno en las fincas agrícolas que ofrecen servicios turísticos y emplean a mano de obra procedente de los municipios y las comunidades del departamento.

La contribución del sector turístico al empoderamiento de las comunidades y pueblos originarios ocupó un lugar principal en la agenda internacional del Día Mundial del Turismo en 2014. En su mensaje para festejar el 27 de septiembre, el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-Moon, afirmó que “la celebración se centra en la capacidad del turismo para empoderar plenamente a las personas. La participación de las poblaciones locales en el desarrollo del turismo crea comunidades más fuertes y resilientes. Como sector de servicios cuyas repercusiones se extienden a sectores como la agricultura, la construcción o la artesanía, el turismo crea millones de empleos y oportunidades de negocios con capacidad para sacar a las personas de la pobreza, fomentar el empoderamiento de la mujer y ayudar a proteger el medio ambiente”.

D. Departamento de Sacatepéquez

La elección de la cadena del turismo en el departamento de Sacatepéquez se explica por el potencial de incorporación a la actividad de los pequeños municipios rurales que circundan la ciudad de Antigua, en donde se observa una cadena de turismo consolidada pero que, al mismo tiempo, necesita escalar con al menos un día más de pernoctación por parte de sus visitantes. Se estima que actualmente llega a Antigua 31,9% del total de los turistas internacionales recibidos por el país, unas 638.040 personas. La zona ostenta un elevado nivel de visitación por excursionistas internacionales y nacionales, pero su plaza hotelera, en general y a excepción de la temporada alta, manifiesta un índice de ocupación del 40% con una pernoctación que va desde 1,8 a 2,7 noches, dependiendo del origen del turista internacional. Si se lograra que tan sólo 50% de los turistas permaneciera una noche más en la ciudad, con un nivel de gasto promedio de 75 dólares/día, el beneficio sería aproximadamente de 24 millones de dólares/año. A fin de lograr esta meta, debe fortalecerse la oferta complementaria de productos turísticos en las localidades que rodean la ciudad, a sabiendas de que ese turista no cambiará de locación para dormir, es decir, continuará pernoctando en Antigua, pero se le ofrecerían actividades diurnas en los diferentes municipios, despejando así la capacidad de carga del casco histórico-urbano.

El departamento de Sacatepéquez se localiza en el centro-sur, a 45 km de la ciudad de Guatemala; limita al noroeste con el departamento de Chimaltenango, al sur con el de Escuintla y al norte con el de Guatemala. Forma parte de la Región V Central y cubre una extensión de territorial de 465 km² (SEGEPLAN, 2012).

Mapa 1
Departamento de Sacatepéquez



Fuente: SEGEPLAN, 2012.

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

La última proyección poblacional en Guatemala arrojó como resultado un total departamental para Sacatepéquez de 316.642 habitantes (49% de sexo masculino y 51% de sexo femenino, y más del 65% son menores de 30 años). El grupo étnico predominante es el kaqchikel. Proyecciones al 2021 indican que la población llegará a 510 957 habitantes, con una concentración urbana de aproximadamente 75%.

En Sacatepéquez la pobreza general se sitúa en 36,5% y la pobreza extrema en 4,7% de la población total. Entre los municipios del estudio se destaca Santa María de Jesús, con 9,5% en condiciones de pobreza extrema y, en contraste, Jocotenango con el índice más bajo, 1,9%. Según SEGEPLAN (2012) el desafío radica en superar las asimetrías sociales y desigualdades territoriales manifiestas en los índices de pobreza, el desempleo, la inseguridad alimentaria, el analfabetismo, la falta de acceso a la educación, la equidad de género y la degradación del medio ambiente.

Como se mencionó, los nueve municipios analizados para estudiar la cadena de valor de turismo fueron seleccionados por encontrarse en el área circundante inmediata a la ciudad de Antigua, a saber: Ciudad Vieja, Jocotenango, Pastores, San Antonio Aguas Calientes, San Juan Alotenango, San Miguel Dueñas, Santa María de Jesús y Sumpango, de población urbana predominantemente, aunque los municipios de Sumpango, Pastores, e incluso Antigua, registran un porcentaje de población rural de entre 20%-30%. En cuanto a la distribución étnica de la población, los municipios con predominancia kaqchikel son Santa María de Jesús (99,1%), San Antonio Aguas Calientes (93,8%) y Sumpango (92,1%). En cambio, Ciudad Vieja, Jocotenango, Pastores y Antigua superan 90% de población no indígena. En el siguiente cuadro se expone una proyección de la población al 2014. Sacatepéquez es el segundo departamento con mayor proporción de población urbana, detrás de Ciudad de Guatemala (79%), pero al mismo tiempo alberga población rural en busca de una diversificación económica (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
Municipios seleccionados: Proyección poblacional total, urbana y rural, 2014

Municipio	Población total	Población urbana	Población urbana/población total (%)	Población rural	Población rural/población total (%)
Antigua ^a	45 921	36 002	78,4	9 919	21,6
Ciudad Vieja	37 857	37 175	98,2	681	1,8
Jocotenango	20 924	18 811	89,9	2 113	10,1
Pastores	15 619	11 511	73,7	4 092	26,2
San Antonio Aguas Calientes ^b	10 451	10 451	100	0	0
San Juan Alotenango	29 862	27 025	90,5	2 837	9,5
Santa María de Jesús	16 947	16 897	99,7	508	0,3
San Miguel Dueñas	11 674	9 619	82,4	2 055	17,6
Sumpango	39 297	27 995	71,24	11 298	28,75

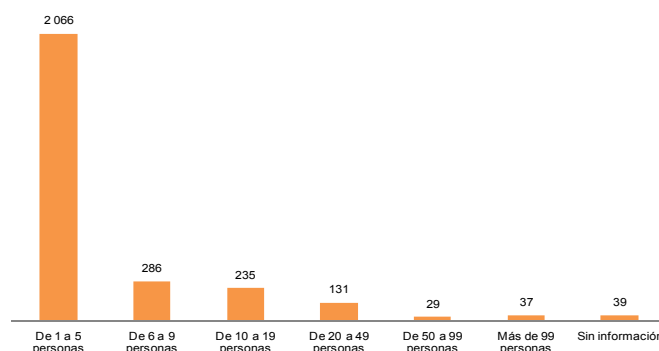
Fuente: Elaboración propia.

^a Incluye San Cristóbal El Alto y San Juan del Obispo.

^b Incluye Santiago Zamora.

El entramado poblacional y la dinámica urbano-rural departamental generan en su mayoría emprendimientos de micro, pequeño y mediano tamaño. Las empresas con mayor número de empleados son aquellas que ocupan de 1 a 5 personas. Sus actividades se concentran principalmente en las áreas de comercio e industrias manufactureras. A continuación se muestra el número de empresas de Sacatepéquez por la cantidad de personal empleado (véase el gráfico 11).

Gráfico 11
Sacatepéquez: Número de empresas por cantidad de personal empleado



Fuente: Elaboración propia sobre información de BANGUAT (2014).

SEGEPLAN (2010a) publicó un plan de desarrollo departamental y planes específicos por municipio. Estos documentos contenían diferentes propuestas de planificación cuyo propósito inicial era que se socializaran con los distintos actores locales por medio de las Mesas de Competitividad, que no llegaron a conformarse. De acuerdo con la información aportada por SEGEPLAN, se elaboró el cuadro 5, que expone las principales actividades de la población económicamente activa.

Cuadro 5
Sacatepéquez: principales actividades según dedicación de la población económicamente activa en los municipios seleccionados

	Primera Actividad	Segunda Actividad	Tercera Actividad
Antigua	Industria manufacturera	Comercio, restaurantes y hoteles	Servicios comunales, sociales y personales
Ciudad Vieja	Agricultura	Industria manufacturera	Comercio, restaurantes y hoteles
Jocotenango	Comercio, restaurantes y hoteles	Industria manufacturera	Servicios comunales, sociales y personales
Pastores	Agricultura	Industria manufacturera	Comercio, restaurantes y hoteles
San Antonio Aguas Calientes	Industria manufacturera	Comercio, restaurantes y hoteles	Agricultura
San Juan Alotenango	Agricultura	Industria manufacturera	Servicios comunales, sociales y personales
San Miguel Dueñas	Agricultura	Comercio, restaurantes y hoteles	Industria manufacturera
Santa María de Jesús	Agricultura	Comercio, restaurantes y hoteles	Industria manufacturera
Sumpango	Agricultura	Industria manufacturera	Servicios comunales, sociales y personales

Fuente: Elaboración propia basándose en SEGEPLAN (2010).

Según SEGEPLAN (2012), los motores económicos del departamento son la agricultura (31,3% de la actividad económica), la industria manufacturera textil y alimenticia (19,3%) y el comercio por mayor y menor, restaurantes y hoteles (18,5%). En los municipios seleccionados, la agricultura se desarrolla principalmente en Santa María de Jesús con frijol, maíz y verduras; Sumpango con frijol, maíz, hortalizas y minivegetales; San Antonio Aguas Calientes con legumbres, verduras y hortalizas; San Miguel Dueñas con café, maíz, flores y frutas, San Juan Alotenango con una fuerte producción de café, al igual que el municipio cabecera de Antigua. Es importante resaltar el potencial papel de la población rural de los municipios listados en cuanto a abastecer la provisión de insumos agrícolas para los hoteles y restaurantes. En materia de artesanías se destaca Antigua, pero en algunos municipios se

ha logrado un grado de especialización relevante, como la fabricación de calzado en Pastores, las frutas de madera en Jocotenango y la elaboración de textiles en San Antonio Aguas Calientes.

El turismo prevalece en Antigua con un todavía escaso derrame sobre los municipios circundantes de Sacatepéquez debido a motivos de escala y condiciones de competitividad. CAT Sacatepéquez emprendió estudios en 2012 para potenciar posibles derrames ocasionados por turismo. En cuanto al turismo interno que recibe el departamento, de acuerdo con información de 2013 y 2014, 58% de los guatemaltecos realiza viajes o excursiones al interior del país; en el caso de los capitalinos este porcentaje asciende al 60% entre los meses de marzo y abril, incluyendo la Semana Santa. El 11,2% visitó Sacatepéquez —sólo superado por Escuintla (16,2%)—, con una concentración de destino del 11% en Antigua, mientras que el 20% se dirigió a playas nacionales. Entre todos los municipios visitados, Antigua obtuvo el segundo lugar (12%), detrás de Puerto de San José (12,4%). Los restantes municipios visitados de Sacatepéquez son Pastores (0,5%), Sumpango, Jocotenango y Santa María de Jesús (0,2%). En estos casos, el turista pasó como mínimo una noche pero se desconoce la cantidad exacta de días y la cantidad de personas que lo acompañaban en cada uno de los destinos, aunque se puede afirmar que 21,7% de los viajeros lo hizo en grupos de cuatro y 16,1% en grupos de tres personas. En el caso de Antigua, el promedio de integrantes de los grupos fue de 3,6, y permanecieron en la ciudad 2,2 noches promedio.

En cuanto a los excursionistas, Antigua es el destino principal, con casi 40% de los registros totales del país. La gestión de los excursionistas es un gran desafío a causa de la saturación de la capacidad de carga⁵, que acusa hoy el destino en desmedro de la pernoctación con precios de alojamiento fijados para el turismo internacional. En cuanto a los restantes municipios visitados por los excursionistas en el departamento, se cuentan Jocotenango y Santa María de Jesús con 0,5% y Pastores con 0,26%. Los gastos promedio en Antigua son de 1.708 quetzales⁶, divididos en 355 de alojamiento, 181 de transporte y 338 en comidas y bebidas. Los restantes municipios de Sacatepéquez no reportan gastos de alojamiento sino sólo de transporte y comidas.

En cuanto a la Semana Santa, las estadísticas de turismo para estas fechas se realizan por conteo simple, y en Antigua se muestra la mayor cantidad de visitantes, seguida por Retalhuleu y Xelajú. A continuación se exponen los resultados sobre el año 2014 (véase el cuadro 6).

Cuadro 6
Turismo en semana santa, 2014

Sitios	Cantidad de Visitantes
Antigua	300 176
Retalhuleu	279 911
Xelajú	242 655
Playas del Sur	158 144
Izabal	102 514
Sololá	70 840
Petén	67,191
Verapaces	63 864
Total	1 285 295

Fuente: Conteo simple del Departamento de Investigación y Análisis de Mercados, INGUAT (2014).

⁵ Es decir, el número de personas que un entorno puede soportar sin marcados efectos negativos para los habitantes y su entorno.

⁶ Al realizarse la misión en el Departamento de Sacatepéquez para este estudio, el tipo de cambio tenía una relación de 7,72 quetzales por dólar. Cabe subrayar también que durante el periodo enero 2014-enero 2015 el tipo de cambio se mantuvo estable, oscilando entre 7,58 y 7,88 quetzales por dólar. Los cálculos y cifras presentadas consideren una relación de 7,72 por dólar.

Aproximadamente 86% de los visitantes de Antigua durante la Semana Santa son guatemaltecos. Del 14% de origen extranjero, 52% proviene de Centroamérica, especialmente de El Salvador; seguido por europeos (18%) y estadounidenses (17%) (Solórzano, 2012). Sobre los efectos económicos del gasto en Semana Santa en 2011, considerando efectos directos, indirectos e inducidos, éste ascendió a 680 millones de quetzales (Solórzano, 2012); no ha sido posible obtener datos más actualizados.

E. Cadena de valor turística de Antigua Guatemala y descripción de destinos/productos turísticos en municipios seleccionados

Antigua es el segundo destino más visitado por turistas internacionales, después de la capital. Ambas ciudades forman parte de dinámicas turísticas diferentes: mientras que en Guatemala se registra mayor turismo de negocios, en Antigua la mayoría es por ocio. Este municipio concentra la mayor parte de la oferta de productos y servicios asociados al turismo de ocio del departamento de Sacatepéquez, cada vez más influido por la expansión del turismo internacional de fiestas como casamientos, cumpleaños de 15 o bautismos.

Recuadro 1 Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala

El desarrollo histórico del altiplano central guatemalteco en Sacatepéquez tiene su origen en la conquista y colonización española en las planicies del valle de Panchoy, ubicadas entre los macizos montañosos de la cordillera central guatemalteca y los volcanes de Agua, Acatenango y Fuego. Las primeras evidencias de ocupación humana en la región poseen una fecha aproximada de 1.500 A.C, basada en excavaciones realizadas en sitios arqueológicos en el municipio de San Miguel Dueñas. El territorio fue conquistado en el siglo XVI. La ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala se estableció originalmente en la región de Tecpán, en el actual departamento de Chimaltenango. Posteriormente se trasladó al valle denominado Almolonga, en la actual aldea de San Miguel Escobar en el municipio de Ciudad Vieja, y se mudó luego al valle de Panchoy, donde se encuentra actualmente la cabecera departamental de Antigua. Dos terremotos ocurridos en 1773 dañaron severamente las edificaciones del poblado, lo que motivó un tercer traslado hacia el valle de la Ermita, donde se encuentra la actual capital de Guatemala. Este último traslado permitió conservar muchos elementos arquitectónicos coloniales de las edificaciones de Antigua, razón por la cual en 1969 a partir del Decreto Ley 60-69 del Congreso de la República se sanciona la Ley de Protección de la Antigua Guatemala; y en 1979 la ciudad es declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

El Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala (CNPAG) se estableció mediante el Decreto Ley 60-69, denominado Ley de Protección de la Antigua Guatemala, que incluye los municipios Antigua, Ciudad Vieja, Jocotenango y Pastores. Este decreto ley determina la conformación del CNPAG, la designación del conservador y asesor jurídico, la formulación de un Plan Regulador, la adquisición de bienes propios, el fomento a la investigación, la publicación de guías y materiales culturales, generación de un reglamento de ley y reglamento interior, y la creación de un registro de la propiedad inmueble cultural, entre otras funciones. El Consejo adolece de ciertas debilidades institucionales que afectan la protección y conservación del patrimonio cultural y natural. A pesar de las funciones asignadas por ley, la escasez de recursos financieros y humanos provoca que sus acciones se concentren casi exclusivamente en hacer cumplir un reglamento de licencias de construcción. En 1973 se estableció el Plan Regulador de Antigua, que consiste en un análisis de las tendencias de crecimiento y el uso del suelo urbano, además de proponer hacia dónde crecería la ciudad, zonificando los usos del suelo y nuevas vías de comunicación. Sin embargo, esta planificación aún no ha logrado concretarse integralmente a pesar de todo el tiempo transcurrido.

Para la conservación del patrimonio inmueble se establecen lineamientos sobre formas de construcción y se prohíben modificaciones que alteren el estilo colonial. Existen quienes consideran que estos lineamientos encarecen las posibilidades de inversión. No obstante, como demuestra la experiencia de Ciudad Vieja, donde recientemente el gobierno local realizó cambios importantes en la imagen urbana del centro histórico bajo la estricta supervisión del CNPAG, es posible respetar los parámetros bajo un diseño y construcción de instalaciones que se ajusten a la imagen urbana colonial requerida, respetando el patrimonio tangible.

Fuente: Elaboración propia.

En 2012 problemas institucionales ocasionaron una pérdida de credibilidad y legitimidad del CNPAG y de la Alcaldía Municipal de Antigua. Para salir de esta crisis, se está trabajando en la elaboración de nuevas líneas de acción para la protección y administración del patrimonio, a partir de intervenciones en materia de ordenamiento territorial y turismo.

Como ya se mencionó, Antigua capta 31,9% del turismo internacional total, porcentaje que ha crecido en los últimos años a partir de un 18% en 2007. No obstante, la mayor parte de ese turismo se concentra en la ciudad y no visita su área circundante, en la que también se hallan bienes culturales y bellezas naturales de acendrado valor. Esta concentración ha ocasionado una sobrecarga de Antigua, más en términos de visitación que de pernoctación, que pone en peligro su belleza patrimonial, tangible (urbanístico-arquitectónica) e intangible. Los excursionistas nacionales visitan Antigua por motivos de oferta y seguridad, lo que determina que la capacidad de carga operativa del casco histórico-urbano esté saturada, sobre todo los fines de semana y feriados, aunque la capacidad hotelera no lo esté ya que por pernoctación no se logran cubrir todas las plazas-cama.

La jerarquización de atractivos turísticos utilizada en este estudio fue desarrollada por CASABAL (2010). Se determinó cuáles sitios se consideraban dentro de la oferta departamental, los que fueron evaluados por medio de criterios integrales según su valor y jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio donde se ubica el atractivo. Véanse los criterios de evaluación en el Anexo 1.

1. Antigua Guatemala

El Plan de Desarrollo Territorial (PDT) contempla los principales focos de interés dentro del casco urbano de Antigua, entre los cuales sobresalen los complejos monumentales tanto privados como públicos y los dedicados al comercio. La ciudad ha sido reconocida como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1979; y fue incluida en la lista de la Convención del Patrimonio Cultural Mundial, con el número 65. Antigua obtuvo este reconocimiento por: “ii) ser la manifestación de un intercambio de influencias considerable durante un determinado periodo o en un área cultural específica, en el desarrollo de la arquitectura, las artes monumentales, la planificación urbana o el diseño paisajístico; iii) aportar un testimonio único, o por lo menos excepcional, de una tradición cultural o de una civilización que sigue viva o que ha desaparecido y iv) ser un ejemplo sobresaliente de un tipo de construcción, de un conjunto arquitectónico o de un paisaje que ilustre una o más etapas significativas de la historia de la humanidad” (criterios para la inscripción de un bien cultural según la UNESCO). En el cuadro 7 se aprecia una jerarquización de los principales atractivos de Antigua.

Cuadro 7
Antigua: Jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Calle del Arco	92,5		
Monumento de Santo Domingo	87,5		
Jades S.A.	85,63		
Casa del Jade, El Jaulón	85,63		
Monumento de la Merced	80,63		
Parque Central	80		
Cerro de la Cruz	80	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Monumento de San Felipe	77,5		
Monumento de San Francisco	76,25		
Dulces típicos Doña María Gordillo	75,63		
Monumento de Catedral	75,63		
Monumento de Santa Clara	75		
Casa Concepción	71,25		

Cuadro 7 (conclusión)

Atractivo	Valor a	Referencia	Potencialidad
Alameda Santa Rosa	64,38	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Barrio las Gravileas	63,13		
Cerería de Doña Nati de Cuevas	60,63		
Platería Maya	55,63		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el Anexo 1.

El PDT no contempló las aldeas circunvecinas al casco urbano que pertenecen al municipio. No obstante, CAT Sacatepéquez brinda apoyo a las aldeas de San Cristóbal El Alto y San Juan del Obispo por considerarlas con potencialidad para actividades turísticas a corto plazo.

En cuanto a los monumentos dignos de conocer, se observa una marcada concentración del interés en el centro histórico del casco urbano de tipo colonial. Es lamentable que el Cerro de la Cruz no cuente con una visitación elevada en número, a lo que se debe sumar la necesidad de una urgente puesta en valor y cuidado del sitio. Desde ese punto se obtiene una visión panorámica de la ciudad, de su trazado colonial y de los volcanes aledaños. Generalmente se asciende por la cara de la Candelaria, ya sea a pie o por carretera. En agosto de 2014 se colocó nueva cartelería y señalización con apoyo privado, la municipalidad de Antigua e INGUAT.⁷

Una de las mayores dificultades que enfrenta Antigua son los problemas de tránsito y congestionamiento para llegar desde la Ciudad de Guatemala y, al mismo tiempo, dificultades similares en su casco urbano, que ponen en peligro el patrimonio histórico-arquitectónico y cultural. Según Rodas (2011a), en el casco urbano circula indiscriminadamente todo tipo de transporte que ocasiona tránsito y congestionamiento y una serie de problemas derivados como contaminación del aire, vibración que daña los monumentos y peligro para peatones y ciclistas. Ante la imposibilidad de conseguir datos actualizados, basta citar una medición realizada en el año 2000: arrojó un promedio diario de 6.500 vehículos que ingresaron a Antigua durante los fines de semana por el Puente Matasanos. De éstos, 76% correspondió a automóviles, 10% a grandes camiones y buses, 13% a fletes (pequeños camiones y pickups) y 1% a motos (Rodas, 2000). Las horas pico se registran por la mañana (de 9:00 a 11:00) y también por la tarde/noche, dada la afluencia de chapines que llegan a cenar o de personas que regresan a su trabajo tras la jornada laboral en la capital. Es necesario actualizar los datos de circulación y vialidad en Antigua para desarrollar políticas que prevengan los problemas de tránsito y congestionamiento.

La oferta de estacionamiento de las calles de Antigua no es suficiente y acusa serios problemas de gestión, ya que el conductor debe comprar un marbete de 10 quetzales al municipio para poder estacionarse en un área de parqueo en la que hay una escasa disponibilidad de espacio, y cuando consigue un lugar, por hallarse en una zona céntrica, deberá pagar otros 20 quetzales al cuidador de carros en turno. De esta manera, el estacionamiento en la zona céntrica de Antigua tiene un costo mínimo de 30 quetzales.

Parece urgente revitalizar CNPAG bajo la forma de una entidad estatal descentralizada. Entre las propuestas técnicas se cuenta un sistema de estacionamiento fuera del casco urbano con un primer proyecto piloto en el Rancho Nimajay. Se trata de un terreno de aproximadamente 12.000 metros cuadrados que podría ofrecer estacionamiento a 700 vehículos aun dentro de la ciudad. El crecimiento de los barrios privados y condominios alrededor de Antigua y en los municipios circundantes también es un gran desafío para CNPAG y otros grupos autoconvocados porque afectan la capacidad de carga y descarga natural del Valle del Panchoy y ponen en peligro la sustentabilidad general del área.

⁷ INGUAT está valorando el *Proyecto Paisajístico: Cerro de La Candelaria + Mirador de la Cruz* que busca recuperar la identidad del lugar recalificando espacios públicos y medio ambiente.

Tal como se adelantara, en el marco del presente estudio se han considerado dos aldeas de la ciudad de Antigua: San Juan del Obispo y San Cristóbal El Alto.

a) San Juan del Obispo

Ubicado a 4 kilómetros al sur de Antigua y situado en la base del volcán Hunapú o del Agua, es famoso por ubicarse el primer Palacio Arzobispal, de estilo renacentista, que fuera la residencia del obispo Francisco Marroquín. Hoy día, la visita al Palacio Arzobispal constituye la principal atracción para los turistas nacionales. La visita puede complementarse con una experiencia *foodie* para personas aficionadas de manera amateur a la buena comida y bebida en la casa de Carmen Marchán o con una degustación en Chocolate D'Taza.

b) San Cristóbal el Alto

Ubicado a 5 kilómetros de Antigua, cuenta con 600 habitantes que trabajan bajo un esquema cooperativo. El grupo de vecinos ha constituido la Cooperativa Senderos del Alto, R. L. (COSENDER) que desarrolla servicios turísticos de avistamiento de aves y senderismo. COSENDER es de las pocas cooperativas de servicios turísticos del país. La “Casa Xicayá” funciona como el hotel del pueblo, ya que cuenta con dos habitaciones para dos personas cada una por un precio de 275 quetzales con desayuno. En el pueblo abundan los nísperos, por lo que se ha desarrollado una bebida similar a un té.

En este pueblo se inicia la Ruta del Esquisúchil. Según la historia el Santo Hermano Pedro descubrió las propiedades curativas de ese árbol en San Cristóbal El Alto y el Sendero del Coyote. Ambos senderos son recorridos en su mayoría por turistas nacionales. También es posible visitar el taller de un artesano local especialista en el armado de juguetes de madera, desde los capiruchos hasta las perinolas.

Dada la importancia que tiene la organización cooperativista, es un espacio ideal para las propuestas de turismo justo o las experiencias de turismo lento al visitar las casas con historias familiares como De las flores, los pacayales de doña Julia o Casa Xicayá.

2. Ciudad Vieja

Ubicada a 5 kilómetros de Antigua, su principal atractivo turístico es el complejo arquitectónico restaurado del centro histórico, que contempla varias edificaciones del gobierno municipal y espacios públicos, entre los que se cuenta la plaza central, la iglesia matriz, el palacio municipal y una escuela pública. Este complejo puede aprovecharse e integrarse con elementos de gastronomía típica del lugar, sobre todo durante los fines de semana, dado que CAT Sacatepéquez promueve con actores locales la organización de un festival gastronómico permanente, que puede servir de atractivo para visitantes extranjeros y guatemaltecos. También se han identificado como atractivos la plaza de la aldea San Miguel Escobar y una finca privada de producción orgánica de café. En el cuadro 8 se expone una jerarquización de los principales atractivos de Ciudad Vieja.

Cuadro 8
Ciudad Vieja: Jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
San Miguel Escobar	65		
Finca Los Nietos	64,38	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Plaza de Ciudad Vieja	61,25		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

El valor de referencia quizá no es tan significativo ya que en el momento en que se realizó el PDT Sacatepéquez, en 2010, la plaza del poblado aún no había sido restaurada. En 2014, la plaza ya disponía de condiciones aptas para actividades turísticas. Ciudad Vieja representa tal vez el municipio con mayor potencialidad turística, detrás de Antigua, por su complejo arquitectónico y monumental. También ofrece un sitio con pinturas rupestres de posible valor arqueológico y otro de observación de aves. En la Casa de las Golondrinas se pueden apreciar pinturas rupestres, dentro de la finca San Rafael Urías, que se ubica entre los municipios de Ciudad Vieja, San Miguel Dueñas y San Antonio Aguas Calientes. Las pinturas rupestres fueron fechadas por Robinson et al. (2007) en el período comprendido entre 1410 a 1000 a.c. Este lugar no posee infraestructura para la atención de visitantes, y la pared volcánica se advierte seriamente afectada por la intervención de visitantes que han pintado grafitis. Los propietarios no desean el ingreso de visitantes aduciendo que quieren evitar problemas de seguridad. Asimismo, un sitio para la observación de aves se halla en las faldas del Volcán de Agua, pero todavía su acceso es difícil.

3. Jocotenango

Ubicado a 2 kilómetros de Antigua, sus principales atractivos son dos fincas privadas que ofrecen actividades de recreación, recorridos guiados a actividades agrícolas y servicios de alimentos y bebidas. En el caso específico de la finca La Azotea, existe un centro cultural con exposiciones, y en el caso de Finca Filadelfia existe un hotel y centro de convenciones de alto nivel. En el cuadro 9 se presenta una jerarquización de los principales atractivos de Jocotenango.

Cuadro 9
Jocotenango: jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Finca Filadelfia	91,25	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
La Azotea	81,88		
Mariposario	67,5	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Plaza	66,88		
Calle Arjona	66,25		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el Anexo 1.

Los otros atractivos identificados son un mariposario, la plaza del pueblo y la Calle Arjona, que comunica las dos fincas mencionadas. En esta calle se ubican varios talleres dedicados a la fabricación de artesanías en madera que requieren mejorar su calidad y diseño para atraer un turismo más exigente. La movilidad es notoriamente complicada con severos problemas de tránsito que ponen en peligro la seguridad del turista. Asimismo, frente a la iglesia principal del municipio se localiza una cancha de fútbol que imposibilita una ágil y cómoda circulación turística.

4. Pastores

Ubicado a 6 kilómetros de Antigua, su principal atractivo es la producción de artículos de cuero, especialmente calzado, que registra buena calidad pero un diseño muy tradicional y poco adaptado a las nuevas tendencias del mercado. La municipalidad ha hecho reformas significativas en la construcción y restauración de su edificio y pretende convertir en calle peatonal la vía principal donde se ubican las tiendas que venden los artículos de cuero. Asimismo, se persigue el remozamiento del balneario de aguas calientes que ha sido tradicionalmente usado por sus habitantes. En el cuadro 10 se expone una jerarquización de los principales atractivos de Pastores.

El sector de cueros necesita una reorganización de los actores locales e innovar en diseño, fabricación y comercialización de los productos. El grupo se caracteriza por una escasa integración horizontal y una fuerte rigidez para la atención turística. Todos producen el mismo tipo de calzado, con unos pocos modelos estándar y sin estar alineados con la moda o con segmentos de consumo muy específicos. Los intentos por incorporar huipiles⁸ y textiles tradicionales indígenas en la confección del zapato no han redundado en un producto de calidad que pudiera ser muy apreciado por el turista. La necesidad de estrategias innovadoras en el armado de su calzado para involucrar al turista que llegue a disfrutar una estadía larga en la región, de manera similar a experiencias desarrolladas en Italia, podría contribuir con las ventas y la capacidad de adaptación del grupo de productores de zapatos constituido por más de 150 talleres, según datos oficiales del municipio. Es necesario consolidar una marca colectiva así como la renovación de las máquinas de confección que, si bien podrían ser consideradas parte del armado artesanal, no favorecen estándares de productividad y eficiencia.

Cuadro 10
Pastores: Jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Producción de artículos en cuero	69,38	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Balneario Aguas Calientes	66,88		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

En la aldea San Lorenzo El Tejar, en Pastores, se ubica el centro recreativo Aguas Calientes, que consiste en un nacimiento de aguas termales, varias piscinas, espacios para preparación de alimentos y un área natural para realizar caminatas. El balneario tiene una buena accesibilidad por carretera a 15 minutos de Antigua. De acuerdo con SEGEPLAN, en 2014 se ejecutó un proyecto para el mejoramiento de este centro, que contempló las actividades de circulación perimetral, albercas termales, restaurante, baños privados, caminatas ecológicas, miradores, área de juegos infantiles, parque con garita y seguridad, servicios sanitarios y vestidores.

5. San Antonio Aguas Calientes

Ubicado a 10 km de Antigua, se caracteriza por la producción femenina de textiles en telar de cintura. Los demás elementos con fuerte potencialidad son las fiestas tradicionales, el mercado de artesanías, un museo local del traje típico, gastronomía y los grupos musicales que interpretan la marimba. El municipio cuenta con una infraestructura insuficiente para la recepción turística. En el cuadro 11 se presenta una jerarquización de los principales atractivos de San Antonio Aguas Calientes.

⁸ *Huipil* deriva del vocablo náhuatl *huipilli*, que significa mi tapado. El *huipil* es una prenda de uso común entre los grupos étnicos mesoamericanos y, probablemente, la denominación *huipil* (usual en México) se difundió para facilitar el comercio.

Cuadro 11
San Antonio Aguas Calientes: Jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Tejido en telar de cintura	81,88	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Bailes y fiestas	76,88		
Mercado de artesanías	71,88		
Museo del Traje	71,88		
Gastronomía	71,88		
Conjuntos y Escuela de Marimba	71,88	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Artesanías	66,88		
Iglesia católica	61,88		
Microregión	60		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

Santiago Zamora es una aldea del municipio de San Antonio Aguas Calientes que por su cultura viva encierra una gran potencialidad para el turismo.

a) Santiago Zamora

Ubicado a 7 km de Antigua, cuenta con 250 habitantes aproximadamente, en su mayoría pertenecientes a la etnia kaqchikel. Santiago Zamora ofrece una oportunidad única de convivir con la cultura maya viva y valorar el espíritu emprendedor de las mujeres kaqchikel.

Recuadro 2 Grupo Ixoquí Asamaj

El grupo Ixoquí Asamaj, ^a que significa en español mujeres trabajando, ha conformado una cooperativa para vender textiles de telares de cintura. ^b Con esta técnica elaboran huipiles que tienen un costo entre 800-4,000 quetzales —dependiendo del diseño y los meses de trabajo que implique su elaboración—, los caminos de mesa 100 quetzales, las 6 servilletas entre 35-50 quetzales, los manteles 250 quetzales y las fajas entre 250-450 quetzales. La mayoría de los insumos para la elaboración de estos productos se compran en la capital. Para la elaboración de un huipil se necesita una libra de tela con un valor de 120 quetzales, 10 cajas de sedalina por 350, una madeja de hilo tipo rioblanco de 75, 1 juego de palos de 20 y un patrón por 150-200 quetzales. En general, los costos de los insumos totales por pieza se estiman en 400-500 quetzales para una pieza que se venderá en el mercado entre 800-4.000 quetzales. Las mujeres tejen aproximadamente seis horas por día, se suelen levantar a las 4 de la mañana y tras las tareas del hogar comienzan a tejer de las 9:00 hasta las 12:00 del mediodía y luego desde las 14:00 hasta las 17:00 horas por la tarde. No ha sido posible estimar cuánto vale una hora de trabajo de una tejedora pero hay piezas en las que pueden llegar a invertir de 3 a 8 meses de trabajo. Dada la variabilidad de los precios de venta, producto de la negociación directa entre las tejedoras y los consumidores (regateo), el margen de ganancia presenta también una variabilidad con oscilaciones muy pronunciadas. Las tejedoras manifiestan que su producción tiene muchas dificultades para competir con los huipiles hechos a máquina que, si bien muestran una menor calidad, se los puede adquirir desde 200 quetzales, al igual que es factible comprar fajas industrializadas desde 90 quetzales. Es lamentable que el tejido hecho a mano empiece a sustituirse por el industrial, con lo que se ahorra aproximadamente un 60% del costo de una pieza hecha a mano según diferentes grupos de tejedoras nacionales. Las mujeres también se dedican a la cría de ganado menor, mientras que los hombres trabajan en la agricultura o en “las ciudades”. El dinero de sus ventas de textiles u obtenido por la visita de los todavía escasos turistas es reinvertido en la única escuela del pueblo, en donde se enseña en español y kaqchikel y recientemente se han incorporado las clases de inglés. Diferentes ONG apoyan la cooperativa ya sea con proyectos de desarrollo, con la donación de insumos o con la compra de productos elaborados por las mujeres. Las visitas de los turistas son todavía muy pocas con una marcada dependencia de los operadores locales de Antigua que llaman por teléfono con 24 horas de antelación para indicar la futura llegada de un grupo de turista que oscila entre 2-15 personas. Dados los años de trabajo asociativo de las mujeres tejedoras, la forma de operación de su negocio

Recuadro 2 (Conclusión)

y la porción que donan para el mantenimiento de la escuela local, el desarrollo de un esquema de turismo justo puede resultar muy atractivo para este municipio.

Fuente: Elaboración propia.

^a Esta asociación reúne un grupo de mujeres alrededor del tejido tradicional maya y otras artesanías que comparten los beneficios generados por la venta de sus productos.

^b El procedimiento del telar de cintura fue el más difundido hasta la introducción del telar de pie por los españoles. Para mayor información, véase: “Huipil: Historia y proceso”, (en línea) (<http://handicraftsmibella.guatemala.com/index.php/styles/2012-05-24-16-01-7>).

6. San Juan Alotenango

Posee un gran interés escénico natural por hallarse ubicado a 12 km de Antigua en una planicie enmarcada entre los volcanes de Acatenango, Fuego y Agua, la cual conduce hacia el área de boca–costa. Los atractivos con mayor potencialidad identificados por PDT Sacatepéquez son el complejo privado de Golf Resort La Reunión y los volcanes de Acatenango y Fuego, aptos para ser explorados y escalados. En el cuadro 12 se observa una jerarquización de los principales atractivos de San Juan Alotenango.

Cuadro 12
San Juan Alotenango: Jerarquización de atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Golf Resort La Reunión	81,25		
Volcán Acatenango	72,5	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Volcán de Fuego	72,5		
Microrregión Agua Blanca	68,75		
Parque Ecológico	65,63	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Volcán de Agua	62,5		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el Anexo 1.

Pese a la alta calidad escénica del municipio, no existen servicios específicos dedicados a las actividades turísticas fuera del Golf Resort mencionado. En este sentido, sería recomendable valorar la construcción de otros atractivos como SPA, jardines escénicos, paseos en globo para ver los volcanes o caminatas sonoras por el bosque ecológico.

7. San Miguel Dueñas

Ubicado a 7 kilómetros de Antigua se caracteriza por sus actividades de floricultura y atractivos relacionados con el patrimonio natural. En el cuadro 13 se puede apreciar una jerarquización de los principales atractivos de San Miguel Dueñas.

Los atractivos turísticos de mayor potencial identificados por PDT Sacatepéquez son las fincas privadas, especialmente Valhalla por su carácter experimental y su extensión social a partir de la macadamia; los viveros dedicados a la producción de flores y la escalada al volcán Acatenango. La finca de macadamia Valhalla cuenta con un proyecto de reforestación que se llevó a cabo en conjunto con diferentes comunidades del departamento y del país; al mismo tiempo, sus promotores confían en el desarrollo económico de diferentes productos a partir de la macadamia.

Cuadro 13
San Miguel Dueñas: Jerarquización de los atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Finca de Macadamia Valhalla	78,75		
Volcán Acatenango	76,25		
Finca El Tempisque	76,25	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Finca San Sebastián	76,88		
Viveros varios	76,25		
Catarata Ramuxat	72,5		
Catedral de San Miguel	59,38		
Coop Cultivos tradicionales, Aldea El Rosario	59,38	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Complejo Deportivo	54,38		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

8. Santa María de Jesús

Ubicada a 10 km de Antigua en las faldas del Volcán de Agua, es su principal punto de ascenso. Durante los últimos años los guardaparques han tenido que combatir la inseguridad con diferentes estrategias. En el municipio también existe un viñedo privado dedicado a la producción de vinos que ofrece servicios de alimentación y recorridos guiados por la plantación. En el cuadro 14 se muestra una jerarquización de los principales atractivos de Santa María de Jesús.

Cuadro 14
Santa María de Jesús: Jerarquización de los atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Volcán de Agua	77,5	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Vinería Chateau de Fay	72,5		
Iglesia católica	63,13		
El Calvario	62,5	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Microrregión Este	62,5		
Microrregión Norte: Cerro Chuyá, nacimiento y acueducto	60		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

Los atractivos sujetos a mejoras son dos templos católicos del poblado con impactante arquitectura, pero mal conservados, y dos atractivos naturales que podrían ser sujetos de actividades ecoturísticas. El área urbana exhibe mucha suciedad, lo que puede desincentivar la visita de turistas y la operación de tours aun en los tradicionales días de mercado de martes, viernes y domingo, en los que bajan los productores rurales de la montaña para vender sus productos.

El ascenso al volcán del Agua es el producto más demandado de la oferta turística, dependiendo del recorrido se tarda entre 5-8 horas y suben aproximadamente 200 personas por fin de semana. Según

estadísticas municipales, de noviembre 2013 a abril 2014 escalaron unas 4000 personas. Dados los asaltos que se han sufrido en la travesía, se estableció un registro de turistas y la contratación obligatoria de un guía local que acompañe en el recorrido por 175 quetzales, a lo que se suma un pago de entrada al volcán de 40 (turista extranjero), 20 (visitante nacional) y de 10 quetzales para estudiantes. Cada guía acompaña un contingente de hasta 10 personas. La mayor cantidad de ascensos se producen los martes y domingos, que son días de mercado en donde los turistas llegan a comprar productos locales y a realizar otras actividades.

9. Sumpango

Se encuentra a 27 kilómetros de Antigua y tiene una acusada predominancia de población indígena kaqchikel. El principal foco de atención turística es el festival anual de barriletes (cometas) gigantes que se celebra el 1 de noviembre de cada año, en el cual se conmemora el Día de Todos los Santos, celebración que se inició en 1978. En la organización del festival participan el municipio y los comités locales de barrileteros. El festival congrega miles de visitantes provenientes de Guatemala y otros países, principalmente de la región. INGUAT promociona el evento dentro de los materiales publicitarios institucionales, en ferias internacionales y a partir de campañas de medios de comunicación. Esta tradición fue declarada patrimonio cultural de Guatemala por el Ministerio de Cultura y Deporte el 30 de octubre de 1998.

En el festival, se presentan barriletes de dos categorías: a) de 11 a 14 metros con un costo que oscila entre 40.000-50.000 quetzales, de acuerdo con el decorado y el diseño que los caracterice, y b) de 6 a 7 metros que cuestan entre 15.000-20.000 quetzales. La Municipalidad de Sumpango, con recursos obtenidos en INGUAT, apoya económicamente al grupo de barrileteros con la entrega de materiales y subsidios para el festival. Tras la celebración, ambos tipos de barriletes pueden ser alquilados por un precio que oscila entre 7.000-10.000 quetzales por los de 11 a 14 metros y entre 2.000-5.000 quetzales para los de 6 a 7 metros. Los barriletes también son usados muchas veces en las fiestas oficiales del Gobierno de Guatemala en el exterior. Los grupos de barrileteros han participado de festivales oficiales en Colombia, Singapur y otras partes del mundo.

Más allá de este evento, el municipio no dispone de otro tipo de atractivos. CAT Sacatepéquez y la municipalidad de Sumpango se han propuesto la creación del Museo del Barrilete, pero este esfuerzo podría verse comprometido y con poco éxito si no mejora la limpieza de la localidad y no se instala una infraestructura de calidad para la atención de visitantes, quizá en la entrada principal de la ciudad. En el cuadro 15 se expone una jerarquización de los principales atractivos de Sumpango.

Cuadro 15
Sumpango: Jerarquización de los atractivos turísticos

Atractivo	Valor ^a	Referencia	Potencialidad
Barriletes	85	70%-100%	Apto para actividades turísticas a corto plazo.
Finca El Yalú	75		
Cerro Chichulín	58,13	50%-69%	Apto para actividades turísticas, pero necesita mejoras que se pueden hacer a corto plazo.
Montaña El Rejón	58,13		
Río Los Encuentros	55		
Cerro El Dragón	51,88		

Fuente: CASABAL (2010).

^a El valor del atractivo considera su jerarquía, infraestructura, desarrollo de los servicios, gestión del destino, seguridad y posicionamiento del municipio en el que está ubicado (CASABAL, 2010). Se han escogido aquellos atractivos que reunían un 50% o más de aptitud para el desarrollo de una actividad turística. Para mayor información sobre los criterios, véase el anexo 1.

Recuadro 3 Los barriletes de Sumpango

La compra de barriletes sigue siendo una tradición entre los pobladores locales de Sacatepéquez, especialmente en Sumpango y Santiago Sacatepéquez, pero todavía no se ha despertado el interés en los escasos turistas. Los barriletes que se venden al público generalmente tienen tres tamaños diferentes. El barrilete de 20 centímetros cuesta 75 quetzales, el de 70 centímetros unos 300 y los de un metro oscilan entre 350-500 quetzales. Por diseño personalizado se paga un costo extra. A continuación se presentan los costos de elaboración de un barrilete de 20 centímetros.

Cuadro 1
Costos para la elaboración de un barrilete de 20 cm
(En quetzales)

Materiales	Por unidad	Por barrilete
5 pliegos papel de china de colores ^a	0,70 (de producción nacional)	3,5
	0,27 (importado)	1,35
Varas de coyote ^b	0,25	1 ^c
Cola	10 ^d	1
Cuerda/Lazo	0,75 por metro ^e	37,5
Costo total		44,35 ^f

Fuente: Elaboración propia.

^a No se utiliza todo el pliego en un solo barrilete.

^b Las varas de coyote se venden en paquetes de 100 varas a un costo de 25 quetzales. Existe la profesión de varillero, es decir, aquel que colecta las varas para los barriletes.

^c El formato tradicional guatemalteco es de 4 varas.

^d Con un pote de cola de 1/32 de galón se arman 10 barriletes.

^e Depende del diámetro de cada cuerda pero para un barrilete pequeño es común utilizar 50 metros de cuerda.

^f Sin considerar la mano de obra.

Los barriletes de 20 centímetros son elaborados por diferentes asociaciones o grupos que suelen involucrar entre 10 y 12 personas; existen aproximadamente 40 grupos. Los miembros mayores de la asociación suelen tener otras actividades laborales y los más jóvenes, adolescentes que estudian. En ambos casos, trabajan de manera vespertina o por las noches, ya sea de manera individual en la casa o en grupo en las sedes de las asociaciones o espacios del municipio. Aproximadamente se elaboran tres barriletes por hora en turnos de un máximo de 6 horas, dada la complejidad técnica de la tarea. Cada barrilete se vende a 10 dólares. Las asociaciones han reunido un fondo común que se invierte y se divide en partes iguales y funcionan bajo un contrato de palabra. Los grupos no cuentan con tiendas propias para la venta de barriletes, más bien los reparten por los diferentes negocios de la ciudad que venden los barriletes junto a otras mercancías. Ocasionalmente, los turistas han visitado las asociaciones bajo paquetes organizados ad hoc por tour operadores locales; se les cobra unos 750 quetzales por persona para tomar clases en las que aprenden la elaboración de barriletes. Algunas asociaciones envían los barriletes de 20 centímetros al exterior y cuentan con compradores internacionales o guatemaltecos en el exterior en Alemania, Argentina, Australia, Colombia, Estados Unidos, México, Singapur y Suiza. Realizan en promedio unos 15 envíos al año de 50 barriletes aproximadamente con un costo que oscila entre 7-10 dólares/unidad. Generalmente, los compradores se hacen cargo de los costos de envío por 2 600 quetzales aproximadamente.

Fuente: Elaboración propia.

II. Los eslabones de la cadena

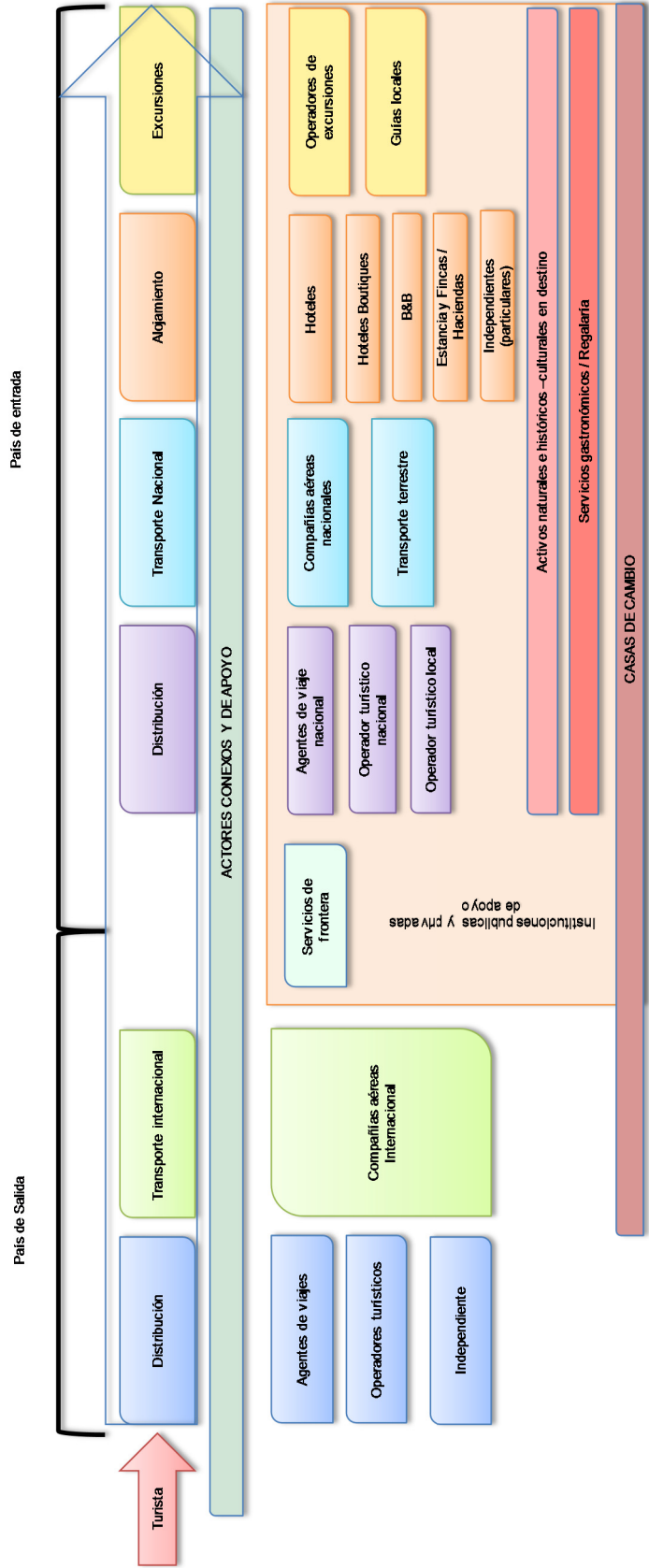
El turista consume un conjunto de productos y servicios en paralelo en que disfruta de una experiencia en contacto con elementos tangibles e intangibles. Las sensaciones provocadas por el valor turístico consumido en otro territorio (la experiencia turística) son el resultado de una serie de articulaciones entre la oferta y la demanda.

Los turistas se enfrentan a tres escenarios: por un lado, la oferta de paquetes diseñados por tour operadores muy estructurados de corte generalista (ya sea comprados desde el exterior o in situ); por otro, la posibilidad de que las agencias de tour operadores locales diseñen un producto a demanda para responder a los deseos o exigencias del consumidor; y por último, la opción de tipo independiente. Por lo general, las visitas a los municipios circundantes de Antigua Guatemala responden a la segunda opción: paquetes conformados a demanda y con un precio variable sujeto al modo de transporte, la necesidad de guía o traducción y la inclusión de comidas. El acercamiento de personas extranjeras involucradas con el turismo responsable o sustentable suele estar en la base de la demanda por Santa María de Jesús, San Cristóbal el Alto o San Juan del Obispo. Algunos tour operadores manifiestan poco interés en la organización de estos paquetes dado que la ganancia obtenida no es significativa y se supone que el formato no dará lugar a una economía de escala. Otros, en cambio, están complacidos con este formato porque ayudan a las comunidades circundantes por medio del turismo justo⁹ o esquemas de responsabilidad social empresarial, sin ser éstos necesariamente los casos.

Dado que éste es un estudio sobre cadena de valor y sus potencialidades reales de escalamiento a partir del diagnóstico de su gobernanza e incorporación de nuevos destinos/productos, se describe la cadena y sus servicios desde que el turista llega al país hasta los diferentes eslabones en el país de destino o recepción. Al igual que en el diagrama 1, la cadena comienza con el visitante que desarrolla una experiencia turística a partir de arribar a Guatemala, dirigirse a Antigua por medio del transporte nacional, alojarse en un hotel de la ciudad, comer en sus restaurantes y disfrutar una serie de excursiones que en algunas ocasiones incluyen el área rural. Ese mismo turista necesita cambiar dinero para obtener moneda local y comprar regalos que permitan exportar mínimamente la experiencia y recordarla en el futuro (Diagrama 4).

⁹ Por turismo justo se entiende cualquier actividad turística sostenible donde participan agentes locales a partir de una distribución equitativa y transparente del valor.

Diagrama 4
Cadena de valor analizada

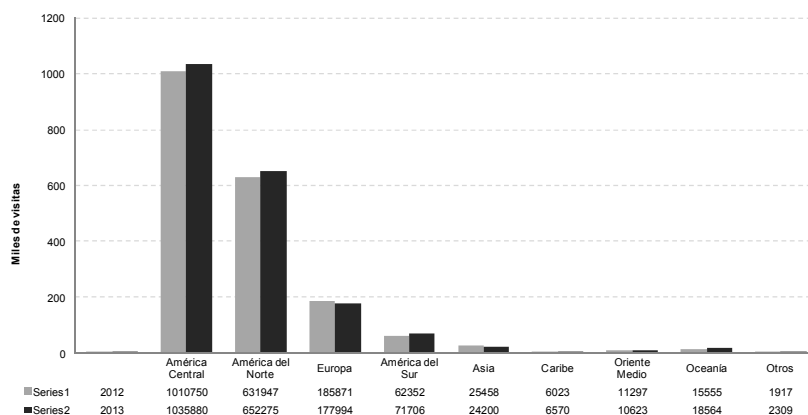


Fuente: Elaboración propia.

A. Turista

Pese a la importancia del sector turístico para la economía guatemalteca, los estudios relacionados con el comportamiento de los turistas se han enfocado, principalmente, en su origen y número de llegadas. Sólo a partir de los últimos años se comienza a profundizar en los patrones de comportamiento o en las motivaciones para el consumo. Digno de mención es el hecho de carecer de series estadísticas consolidadas sobre turismo interno. Por consiguiente toda probable inferencia con base estadística atañe, en especial, al turismo internacional. En conversaciones con INGUAT en 2014, su personal indicó que se está construyendo la CST, cuya operatividad se espera en un período menor a tres años. Mientras, la reconstrucción de datos sobre turismo interno se apoya en estimaciones de INGUAT, así como aportes del sector e información compilada por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES). CEPAL obtuvo información estadística con la que INGUAT está preparando la CST, cuya medición formal se inició en 2013. Según INGUAT (2014), Guatemala recibió en 2013 un total de 2.000.126 visitantes con una tasa de crecimiento de 2,5% respecto de 2012 (véase el gráfico 12).

Gráfico 12
Guatemala: Procedencia de los visitantes internacionales, 2012-2013



Fuente: Elaboración propia.

La distribución de la muestra en términos demográficos coincide con la recopilación en los boletines estadísticos del INGUAT sobre llegadas de turistas internacionales a Guatemala. Este tipo de turismo paga un billete aéreo con un precio relativamente elevado, que oscila entre 400-1.500 dólares dependiendo de la distancia con el país de origen. La mayoría de los visitantes proceden de Centroamérica (51,7%), América del Norte (32,6%) y Europa (8,8%). Los norteamericanos pernoctan un promedio de 2,9 noches y desembolsan un gasto diario promedio de 103 dólares. En su mayor proporción son hombres (56,4%), casados (52,2%) o solteros (41,5%), entre 25-44 años (48,9%), con estudios superiores (74,7%), y principalmente les atraen actividades culturales. Los europeos permanecen un promedio de 3,7 noches con un gasto diario promedio de 75 dólares. El 54,50% de los visitantes europeos son hombres, entre 25-44 años (59%), cuentan con estudios superiores (83,1%), y también se caracterizan por preferir actividades culturales.

Una muestra efectuada en 2010, en el Aeropuerto de La Aurora, reveló una mayor presencia de turistas hombres (64%) sobre mujeres (36%), con los siguientes rangos etarios: 51% personas de 25-44 años, seguido por el rango de 45 años o más (33%) y finalmente un grupo más pequeño de 18-24 años (16%). La baja participación de adultos jóvenes podría denotar una oferta menos adecuada a sus gustos o necesidades. En la región los visitantes jóvenes suelen escoger principalmente Costa Rica y, en menor medida, Panamá o El Salvador, por la diversificación de actividades en estos destinos. En cuanto al

nivel académico de los turistas, la muestra exhibe una notable predominancia de turistas con educación superior/universitaria (75%) que se condice con la mayor presencia de turistas mayores de 25 años y con la procedencia de países desarrollados como Estados Unidos y Europa Occidental.

Los turistas internacionales viajan principalmente solos (58%), seguidos por los que vienen en pareja (24%). Los grupos de 3-4 personas representaron 12%, los integrados por 5-7 individuos 4%, y sólo 2% eran delegaciones de entre 8-40 personas. En cuanto a la distribución del estado civil, 51% declararon ser casados, y 49% soltero o soltera. El 46% de los entrevistados declararon que era su primera vez en Guatemala, y 54% ya había estado en el país. A fin de conocer el patrón de viaje, se les preguntó si visitaban destinos antes o después de Guatemala; 56% indicó que éste era su único destino y 44% había permanecido en otros lugares antes o tenía planificado hacerlo después. Entre los países mencionados como parte del itinerario, en la mayoría de los casos se trataba de países limítrofes, de Centroamérica o de los Estados Unidos, por la facilidad en las conexiones y la operación de aerolíneas internacionales.

Respecto de los motivos del viaje, 44,5% de los entrevistados declararon el ocio, el recreo y las vacaciones; en segundo lugar (22,9%) figuran los negocios o asuntos profesionales; seguido por la visita a familiares y amigos (19,5%). El restante 29,7% comprende móviles religiosos (8,1%), estudiar español (7,4%), congresos y seminarios (7,4%) y otros (6,7%). Asimismo, se les solicitó que mencionaran atributos que los indujeron a seleccionar un destino dentro de Guatemala, y en el resultado sobresalieron “atractivos naturales” (58,1%), “atractivos culturales” (56,7%) y “los precios” (45,2%).

B. Operadores turísticos nacionales

La intermediación se halla a cargo de empresas de tour operación y agencias de viaje. En cuanto a su distribución, la mayoría de las agencias de viaje y los tour operadores se ubican en los departamentos de Guatemala (51,7%) y Sacatepéquez (14,7%). Aunque no es posible conocer en detalle su tamaño, se observa una natural concentración de las agencias más grandes en Ciudad de Guatemala, algunas de envergadura media en Antigua Guatemala y el resto son de estructuras menores. Los destinos turísticos con mayor número de intermediarios son la Ciudad de Guatemala (43,2%), Antigua Guatemala (13,3%) y Ciudad Flores, cabecera del departamento de Petén (9,1%). En Sacatepéquez, el 90,7% de las agencias de viaje y tour operadoras se ubican en Antigua Guatemala, (seguida por Jocotenango y Ciudad Vieja).

Las grandes tour operadoras nacionales son Clark tours, Promotora de Turismo Panamericana (PTP) Mundo Maya, TUI, Bon Voyage Central America, Ecoviajes Guayacán, Explore Tour Guatemala, Adrenalina Tours y Sin Fronteras, entre otras. El 95% de turismo extranjero, según estadísticas de INGUAT,¹⁰ busca información sobre destinos nacionales en Internet, 80% lo hace por medio de una computadora y 75% compra su pasaje por medio de su teléfono celular.¹¹ Por este motivo, algunos de los grandes tour operadores que manejan contingentes del extranjero no cuentan con oficinas de atención al público, dado que el mayor porcentaje de las operaciones se realizan en línea.

Clark Tours fue fundada en 1927 por Alfred Clark, un aventurero estadounidense que vivió en Guatemala. Clark Tours es miembro de distintas asociaciones de viajes internacionales, como American Express Viajes —con representación exclusiva del servicio en Guatemala—, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, además de poseer vínculos con Viajes El Corte Inglés de España. Asimismo, es miembro de CAMTUR, la Asociación Guatemalteca de Turismo Receptivo, American Society of Travel Agents (ASTA), Comisión de Turismo Sostenible de Guatemala (COMITURS) y Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Capta turismo extranjero, principalmente de Estados Unidos y España.

¹⁰ Mencionadas por su Director en entrevista para el presente estudio.

¹¹ No ha sido posible validar estos datos con el sector privado de tour operación.

PTP Mundo Maya cuenta con más de 20 años de actividad, forma parte de International Association of Golf Tour Operators, CAMTUR, ASTA, COMITURS y AGEXPORT. Es la única empresa operadora miembro de International Gay & Lesbian Travel Association (IGLTA)¹² y Pack for a purpose (Empacar con un propósito), una iniciativa que fomenta el apoyo solidario de los viajeros a las comunidades que visitan, trayendo ropa extra, útiles escolares y medicinas. Se ha constituido en una de las operadoras más grandes del país en turismo receptivo; se enfoca en Europa, Estados Unidos y América Latina, y manejan sobre todo los contingentes de brasileños.¹³

TUI, con agencia en Guatemala, es la empresa más grande del mundo en el sector turismo: 74.000 empleados, oficinas en 130 países y unos 6.500 millones de euros de cotización en bolsa. TUI, producto de la fusión entre TUI AG de Alemania y TUI Travel del Reino Unido. Se manejan importantes contingentes de ingleses y alemanes interesados por conocer Antigua Guatemala. Si bien no se pudo determinar el porcentaje de operaciones en Guatemala, TUI cuenta con más de 30.000.000 clientes recurrentes que utilizan sus diferentes servicios. Las operadoras de turismo de Guatemala emplearon en 2013 un total de 3.784 personas de manera fija y a 921 personas de manera temporal, lo que equivale a que los operadores de turismo generaron una plaza fija por cada 56 turistas.

INGUAT, por su parte, ofrece apoyos económicos para participar en ferias internacionales turísticas, por lo cual asume costos de espacios, montaje de stands y derecho de entrada a eventos. Los empresarios turísticos se encargan de sus costos de transporte y estadía en las ciudades donde se llevan a cabo los eventos. Por lo general, las agencias más grandes poseen ventajas sobre las pequeñas al disponer de recursos económicos para asistir a estas ferias y contactar a socios mayoristas en los mercados emisores. Resulta muy difícil anular la asimetría entre las grandes y pequeñas empresas de intermediación así como es muy complicado lograr que las grandes empresas promocionen productos/destinos más pequeños, ya sea por una menor escala o por falta de calidad.

C. Operadores turísticos locales y agencias de viaje

El operador turístico local en Antigua ejerce una gobernanza fundamental en la cadena de valor y en las posibilidades de incorporar otros destinos turísticos como oferta complementaria. Es posible reconocer empresas grandes, medianas y pequeñas. Al tropezar con dificultades para entrevistar las grandes empresas operadoras, este apartado se concentra en los operadores medios y pequeños, con menos de seis empleados los primeros y con menos de tres empleados los segundos.¹⁴ Según CASABAL (2010), Sacatepéquez contaba con 129 empresas tour operadoras, 96% de ellas situadas en Antigua.

Hay un grupo de operadores que ostentan una larga historia de estabilidad más allá de períodos de crisis y su presencia en el mercado oscila entre 15-25 años, como Antigua Tours o Rain Forest Tours. Muchos de los operadores de pequeña y mediana escala trabajan siguiendo esquemas familiares, ya sean matrimoniales o bien de padres e hijos. Esto representa una vulnerabilidad para quienes dependen de esta actividad ante las épocas de bajo dinamismo. En los tour operadores de pequeña escala se ocupan de dos a tres empleados fijos o temporales (de la familia) y algunos suman hasta cinco empleados. El volumen de ventas más significativo de estas empresas es el *walker*, es decir, el caminante que pasa

¹² IGLTA es la red mundial líder de viajes dedicada a conectar viajeros LGBT con las empresas que cuentan con una política especial para este colectivo. Fundada en 1983 por los agentes de viajes para gays y lesbianas, actualmente operan en más de 80 países.

¹³ Brasil ha entrado recientemente en el *ranking* de los 10 países que más gasta en turismo, y ocupa la décima posición con un total de gastos de 25 000 millones de dólares/año.

¹⁴ Es importante mencionar también que en diálogo informal con los grandes operadores se detectó una baja predisposición a incluir rutas alternativas o complementarias a la oferta ya establecida de Antigua. No manifiestan necesidad de diversificación y sólo están dispuestos a incluir destinos del área circundante ante demandas expresas de los turistas extranjeros que por razones “más bien sociales” —como manifestara un operador—, desean visitar las zonas aledañas.

frente a su negocio y se siente atraído por la oferta o bien aquel que recibe un folleto promocional de la agencia en algún punto estratégico de la ciudad, ya sea en la calle o en hoteles con los que hay colaboración. Se elabora diferente folletería para hoteles y *walkers*, pero en términos de ganancia se consideran un mismo rubro: tanto el turista que arribó sin un tour preparado o planificado, como el que está buscando una oferta complementaria. El volumen de *walkers* en los meses de temporada alta (de noviembre a abril) llega a representar más de 10.000 dólares/mes. Entiéndase que se trata sólo del turista que transita por la calle pero que puede solicitar tours o viajes desde Antigua a todo el país ¹⁵ e incluso a otros destinos centroamericanos y del sur de México. La Semana Santa y el fin de año son particularmente fuertes por la presencia de turistas extranjeros. En estas fechas es cuando mayor cantidad de personal se subcontrata, a veces hasta 30 personas incluidos guías y traductores por operador, con una media de 15 personas.

Casi 90% de los negocios de los tour operadores más pequeños se llevan a cabo a partir de la venta directa (*walker* o en el local), y sobre todo en temporada alta; por lo tanto, la promoción en Internet es relativamente baja y no la consideran prioritaria. La mayoría de los clientes no compran los tours desde fuera, salvo aquellos que llegan con un paquete armado desde el exterior que los incluyen. En la mayoría de los casos, son organizados por los operadores internacionales en alianza con los grandes operadores nacionales, como Clark Tours con American Express Viajes, PTP Mundo Maya con viajes El Corte Inglés o TUI Guatemala con su propio grupo internacional TUI Travel. Los sitios en Internet de los operadores turísticos más pequeños suelen estar desactualizados y no necesariamente ofrecen información diversificada y en otros idiomas.

Muchos operadores de pequeña escala contratan extranjeros para las ventas. Generalmente, jóvenes con excelente dominio del inglés, y a veces trilingües, que buscan una experiencia de vivir en América Latina o acercarse a las comunidades indígenas. Existe un grupo significativo de jóvenes europeos que pasan una temporada en Antigua. El número de estadounidenses que hacen este tipo de experiencias es sensiblemente menor; no obstante, se dan casos de jóvenes estadounidenses que tras estudiar español en alguna de las escuelas de la ciudad optar por permanecer más tiempo en Antigua. Por lo general, los extranjeros reciben una remuneración de 1.500 a 1.800 quetzales al mes y 5% de comisión por las ventas brutas efectuadas.

Con relación a los ingresos de operadores de turismo en 2013, el 50% de los entrevistados expresó que habían aumentado con relación a 2012; según el 36% habían disminuido y para el 14% no se habrían modificado (ASIES, 2014). Los gastos anuales promedio de un pequeño tour operador, validados a partir del diálogo con un grupo de actores en CAT Sacatepéquez, oscilan entre 30.000-150.000 quetzales/mes, dependiendo del volumen de la demanda y la temporada. Así, sufragar dos sueldos totaliza 6.650 quetzales/mes y el alquiler de local en una zona céntrica de Antigua cuesta 2.500 quetzales/mes, en donde trabajan de 8 a 18 horas todos los días de la semana con dos computadoras. Los gastos de operación (subcontratación de otros servicios o personal como choferes, guías, traductores, servicios gastronómicos, etcétera) oscilan entre 3% y 20% de los gastos totales, dependiendo de la carga mensual; el alquiler de un inmueble para la atención al público representa 3,5%; los sueldos 18,2% y los impuestos 1,3% (al valor agregado, sobre la renta y el de solidaridad).

Los porcentajes de ganancia de los intermediarios sufren variaciones importantes en el curso del año. Los resultados negativos corresponden a la temporada baja, particularmente en los meses de abril (-4,5%), mayo (-10%), junio (-4,3%), septiembre (-7,8%), octubre (-15,6%) y noviembre (-13,6%); mientras que repuntan durante las vacaciones de verano en el hemisferio norte y de invierno en el hemisferio sur (julio y agosto). A su vez, las mayores ganancias se obtienen en diciembre (29,5%), enero (9,6%) y febrero (20,7%). Si bien el margen total de ganancia anual es positivo, los desequilibrios (9%) a lo largo del año pueden afectar la operación y obligan a que el empresario mantenga una cuidadosa contabilidad para no incurrir en pérdidas.

¹⁵ Desde Antigua Guatemala se organizan *tours* a Petén para visitar Tikal y Flores, por tratarse de uno de los destinos más consolidados; también se solicita el Lago de Atitlán y, crecientemente, Cobán y Semuc Champey, que al decir de los operadores se ha posicionado fuertemente en los últimos dos años.

Los servicios turísticos brindados por Rain Forest Tours, por ejemplo, se apuntan principalmente a países de Europa y América Latina. El segmento del mercado correspondiente a los consumidores estadounidenses se concentra en manos de los grandes operadores nacionales o bien en los operadores locales medianos ya consolidados que cuentan con una línea directa desde ese país, como Antigua Tours de Elizabeth Bell. Dentro de América Latina pero fuera de Centroamérica, los mercados que sobresalen son Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. En este último país, los tour operadores como Rain Forest Tours disponen de socios por acuerdos de palabra, viajan sistemáticamente para promocionar el destino, sobre todo en los estados del sur, y han participado en ferias como la de Tapachula. Chile es un mercado que se recuperó recientemente.¹⁶ Hay interés en profundizar el mercado de Asia, especialmente con China, dado que, en coincidencia con el último informe de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2014a), se está expandiendo su presencia y probablemente crezca de manera significativa en los próximos años.¹⁷

También se detecta mucho interés de los pequeños operadores por la organización de bodas para extranjeros. Con esos eventos se atraería a grupos numerosos por un máximo de cuatro días y se abrirían oportunidades de trabajo para los *wedding planners* (coordinadores de bodas). El efecto multiplicador se reflejaría en la demanda de paseos, visitas y excursiones para todos los familiares y amigos. Los operadores trabajan de manera articulada con hoteles y *wedding planners*, que atienden a razón de una boda por mes en algunos casos. Los tour operadores como Antigua Tours manifiestan que coparticipan en 12-15 celebraciones de este tipo al año.

La inexistencia de créditos para el sector determina que los pequeños operadores soliciten préstamos con garantías prendarias para financiar la participación en ferias internacionales. INGUAT suele apoyar a los grandes operadores nacionales para que asistan, así como promover las estrategias de promoción y los viajes de familiarización de tour operadores extranjeros, pero los más pequeños tour operadores se enfrentan a costos que les impiden concurrir a aquel tipo de ferias.

D. Transporte terrestre

El transporte terrestre de pasajeros es el principal medio de movilidad turístico hacia el departamento y de desplazamiento en su interior. Los actores de este eslabón se dividen en categorías a partir de la promoción de servicios a tour operadoras locales, empresas de transporte turístico de pasajeros con itinerarios establecidos y empresas de transporte público extraurbano. También existen operadores turísticos que poseen sus propias unidades de transporte terrestre.

Diversa es la oferta de servicios de las agencias operadoras de turismo receptivo registradas ante INGUAT, y su denominador común consiste en ofrecer paquetes turísticos a distintos destinos del país. Además de los paquetes, muchas agencias brindan productos específicos de transporte, que pueden clasificarse de la siguiente manera:

- *Shuttle* con itinerarios fijos o en viajes privados: Varias agencias ofrecen transporte terrestre en microbuses hacia diversos destinos turísticos, normalmente sin paradas intermedias y con una alta frecuencia de viajes. Desde Antigua es posible contratar viajes a la Ciudad de Guatemala, al altiplano de occidente, a las playas del sur, al sitio arqueológico de Copán en Honduras, a la ciudad de San Cristóbal de las Casas en México y a las playas de El Salvador. Las agencias también contemplan el servicio de *shuttle* privado.
- Renta de minibuses, Algunas agencias, además de los servicios de *shuttle*, ponen a disposición sus autobuses en la modalidad de alquiler para el uso de otros proveedores o de los consumidores.

¹⁶ En 2013, los chilenos generaron ganancias por 32 000 dólares para uno de los operadores turísticos locales.

¹⁷ En 2013 la diferencia de gasto de China, primer país en el *ranking* mundial de gastos en turismo internacional, con respecto a los Estados Unidos y Alemania (segundo y tercer lugar) se amplió en más de 42.000 millones de dólares.

- Proveedores de transporte informales. Existen también personas individuales propietarias de microbuses y autobuses que los ponen en alquiler, incluyendo el servicio de conductor. Por lo regular, estos proveedores operan en la informalidad sin registro ante las autoridades, lo cual imposibilita asegurar las unidades de transporte y a los pasajeros que las abordan. Dado su carácter informal, no existen registros relativos a su cantidad y, menos aún, una evaluación de calidad del servicio.

En el siguiente cuadro, se observan los costos del transporte formal desde y hacia Antigua de los principales puntos turísticos nacionales y de la región, incluyendo el sur de México con el estado de Chiapas (véase el cuadro 16).

Cuadro 16
Costos de transporte desde y hacia Antigua por *shuttle* y bus
(En dólares a precios corrientes 2014)

Lugar	Horario de Partida	Duración	Forma de pago	
		(Horas)	Efectivo	Tarjeta de crédito
Shuttle compartido desde Antigua Guatemala				
Ciudad de Guatemala y Aeropuerto	04:00; 7:30; 9:00; 11:00; 12:30; 15:00; 19:00	1	10 a 12	10 a 12
Panajachel	08:00; 14:30	2 y 1/2	20	20
Chichicastenango	07:00; 14:30	2 y 1/2	20	20
Monterrico	08:00	2 y 1/2	20	20
Copán/Honduras	04:00; 13:00	6	30	30
Quetzaltenango	05:30; 14:30	4 y 1/2	30	30
Cobán	14:00	6	35	35
Flores	07:30; 19:00	8	35	35
El Tunco/El Salvador	08:00	6	40	40
San Cristóbal de las Casas/México	05:30	11	50	50
Shuttle compartido desde Quetzaltenango (Xela)				
Antigua	08:00; 15:00	4 y 1/2	30	35
Shuttle compartido desde Panajachel				
Antigua	06:00; 09:00; 12:00; 16:00	2 y 1/2	20	20
Shuttle compartido desde Cobán				
Antigua	08:00	5	35	35
Shuttle compartido desde Copán/Honduras				
Antigua	12:00	4	A demanda	A demanda
Shuttle compartido desde Chichicastenango				
Antigua	09:00; 16:00	2 y 1/2	25	25
Shuttle compartido desde San Cristóbal de las Casas/México				
Antigua Guatemala	07:30	11	60	60
Autobús desde Las Flores				
Antigua	10:00; 21:00	8 a 10	40	40

Fuente: Elaboración propia.

E. Hostelería (hospedaje y alimentación)

La hostelería es definida por la OMT (2007) como el sistema comercial compuesto de bienes tangibles e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso de los usuarios fuera de su domicilio. Se divide en dos subsectores: el alojamiento (establecimientos de hospedaje de distintas categorías) y la restauración (establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas también bajo segmentación). La distribución geográfica de los negocios de hospedaje y alimentación se explica por el comportamiento que experimentan los flujos de la demanda, ya que por su naturaleza se instalan allí donde esta última se desplaza. Por ello, existen áreas donde se concentra la mayor parte del alojamiento y de la restauración, mientras que otras regiones están completamente desprovistas de estas facilidades.

La hostelería es una actividad compleja a causa de la diversidad de procesos que se cumplen en las áreas de alojamiento y gastronomía, de carácter personal, comercial y recreativo. Por lo general, para elaborar una adecuada contabilidad y definición de costos en hostelería se utiliza el Sistema Uniforme de Contabilidad para Hoteles que clasifica los gastos por su naturaleza o tipo y por la unidad o área donde se producen.

1. Hospedaje

De acuerdo con ASIES (2014), la actividad hotelera está más desarrollada y descentralizada que la actividad de los operadores turísticos, lo que refleja la importancia del turismo interno, ya que los hoteles se concentran en turistas nacionales (77% de los huéspedes), mientras que los *tour*s operadores se enfocan principalmente en turistas extranjeros (30% de los clientes son nacionales). En 2013, los hoteles contrataron 12.498 personas en todo el país de manera fija, mientras que se emplearon 2.062 personas de manera temporal en las estaciones de mayor ocupación. A partir de estos datos, ASIES determina que por cada 3,3 habitaciones ocupadas, se genera un empleo fijo en el sector hotelero.

En 2013, Sacatepéquez tenía una oferta de 154 establecimientos de hospedaje aptos para turismo, con una capacidad de 2.130 habitaciones y 6.225 plazas-cama.¹⁸ La segmentación de mercado de los hoteles se puede advertir por el origen de sus clientes (internacional o nacional), o bien por el motivo de su visita, distinguiéndose los que viajan por placer de los que lo hacen por negocios. Los establecimientos que se vuelcan en el segmento de negocios adecuan sus instalaciones para satisfacer las necesidades específicas de estos consumidores, como salones de conferencias, la agilización de los procesos de *check-in* y *check-out* y la rapidez del servicio. La hotelería dirigida a turistas que viajan por ocio, generalmente se ubica cerca de las atracciones turísticas y es más asequible en precios, en lugar de privilegiar la rapidez de los servicios. La variación de los ingresos en hoteles de ASIES (2014) muestra que en 44% de los hoteles entrevistados sus ingresos se mantuvieron estables entre 2012-2013, en 32% disminuyeron y en 24% aumentaron. La proporción de hoteles que elevó sus ingresos pertenece principalmente a empresas no familiares. Los márgenes de ganancia de los hoteles varían según su categoría. Los pequeños hoteles suelen obtener un margen de utilidad entre 25% y 40%, mientras que en los de mayor tamaño puede llegar al 60% e incluso más.

Los establecimientos de alojamiento están regulados por el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje (Acuerdo Gubernativo Nro. 1144-83). En el capítulo I, artículos del 1 al 3, se clasifican los establecimientos en cuatro grupos, cada uno desagregado en varias categorías (véase el cuadro 17).

Según este reglamento, las categorías se determinan por la calidad de la construcción, instalaciones, servicios que prestan y su ubicación. En el artículo 4 se menciona que en el caso de los establecimientos no previstos en la categorización anterior (como el alojamiento en casas de familia), INGUAT debe dictar la/s norma/s pertinente/s, tomando en cuenta la categoría o las disposiciones contenidas en los demás capítulos del documento. ASIES (2014) recomienda actualizar este reglamento que data de 1983, a fin de cumplir con la Política Nacional de Turismo Sostenible que contempla la

¹⁸ Estos establecimientos se inscriben en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Administración Tributaria y se regulan por el reglamento de establecimientos de hospedaje del INGUAT.

existencia de un Programa de clasificación, calidad, sostenibilidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos.

Cuadro 17
Clasificación de los grupos de hoteles en Guatemala

Grupo	Categorías
Grupo 1. Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
Grupo 2. Moteles	3, 2, 1 estrellas
Grupo 3. Pensiones	A, B, C
Grupo 4. Hospedajes	A, B, C

Fuente: Elaboración propia sobre Reglamento para Establecimientos de Hospedaje/INGUAT.

El INGUAT considera como aptos para el turismo internacional únicamente a la categoría 1, correspondiente a hoteles. En la práctica, INGUAT segmenta los establecimientos en cuatro categorías: a) fraccionero, b) recomendado, c) no recomendado, y d) sin clasificar. La mayor oferta de hoteles recomendados se ubica en los departamentos de Sacatepéquez (14%), Guatemala (11%), Sololá (9,5%), Petén (9,3%) e Izabal (7,8%). Los destinos con mayor capacidad hotelera son Guatemala, Antigua, Panajachel y Esquipulas (véase el cuadro 18). La cantidad más numerosa de hoteles se halla en Antigua; sin embargo, la ciudad capital posee una capacidad de hospedaje más amplia en cuanto a número de habitaciones y plazas-cama.

Cuadro 18
Municipios con mayor cantidad de establecimientos de hospedaje categoría I, habitaciones y plazas-cama

Municipio y departamento	Cantidad de establecimientos	Cantidad de habitaciones	Cantidad de plazas-cama
Guatemala	66	3 425	11 697
Antigua	74	1 262	3 865
Panajachel	33	751	2 578
Esquipulas	23	732	2 361

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de INGUAT (2014).

En Sacatepéquez, la distribución geográfica de la capacidad hotelera de establecimientos aptos para turismo se muestra en el cuadro 19.

Cuadro 19
Sacatepéquez: Distribución de establecimientos de hospedaje categoría I, habitaciones y plazas-cama

Municipio	Cantidad de establecimientos	Cantidad de habitaciones	Cantidad de plazas-cama
Antigua	74	1 262	3 865
Ciudad Vieja	2	29	112
Jocotenango	1	20	60
San Juan Alotenango	1	26	95
Santa Lucía Milpas Altas	1	19	64
Sumpango	1	27	81
Total General	80	1 383	4 277

Fuente: Elaboración propia sobre INGUAT (2014).

En Antigua se halla más del 90% de la capacidad de hospedaje de Sacatepéquez, tanto en establecimientos como en habitaciones y plazas-cama. Fuera de esta ciudad, se localizan dos hoteles en Ciudad Vieja y uno en San Juan Alotenango, en Jocotenango, en Santa Lucía Milpas Altas y en Sumpango. Algunas fincas de café ofrecen alojamiento, pero no constituyen la mayoría, dado que son pocas las que brindan la experiencia de un *tour* del café, que por lo regular son de una jornada.

El salario promedio de una jornada por ocupación en el sector hotelero y turismo se presenta en el cuadro 20.

Cuadro 20
Salario promedio en el sector hotelero por
jornada y por ocupación
(En quetzales)

Ocupación	Salario medio promedio
Camarero ^a	69,6
Recepcionista	74,5
Mesero	76,2
Cocinero ^a	74,6
Guía de turismo	298,8

Fuente: Elaboración propia sobre ASIES (2013).

^a Compartido con el eslabón de servicios gastronómicos.

Uno de los principales problemas del segmento hotelero es la gestión de los residuos, sobre todo para los hoteles de mayor categoría, grandes generadores de desperdicios. Se estima que Antigua arroja unas 25 toneladas diarias de basura, que en su mayoría son depositadas en el Choconal, en Santa Lucía Milpas Altas; a causa de que colapsó el anterior basurero ubicado en Pastores. Aunque no es posible conocer la cantidad de basura diaria que se provoca en la hotelería, basándose en otras experiencias se estima que un huésped puede ocasionar hasta 8 veces más residuos que la cantidad usual en su casa. Una persona consume diariamente en su domicilio un promedio de 200 litros de agua, 2,5 kW de electricidad y arroja 0,6 kg de residuos. En cambio, el turista en un hotel de categoría puede llegar a consumir 500 litros de agua, 20 kW de electricidad y descartar 2 kg de residuos. A modo de ejemplo, un hotel con 200 huéspedes alojados originaría en un día 6 veces más consumo de agua, 20 más de electricidad y 8 veces más residuos que dichas personas alojadas en sus domicilios (Vallina, 2008). Por cierto, cabe subrayar que se han desarrollado una serie de buenas prácticas ambientales en hotelería tendientes a reducir los costos de operación en el largo plazo al tiempo que se protege el medio ambiente, lo que ha fortalecido el desarrollo de hoteles ecoeficientes, hoteles verdes y hoteles sustentables, cada vez más valorados y requeridos por los huéspedes.

Además de la oferta de establecimientos formales de hospedaje en Antigua, se ofrecen servicios de hospedaje en casas familiares a visitantes extranjeros que usan los servicios de las escuelas de español. Aproximadamente 80% de los estudiantes extranjeros acuden a este servicio. Ante la ausencia de hoteles u hostales, el hospedaje en casas de familia también se brinda en otras localidades del departamento, como Ciudad Vieja, San Juan Alotenango, Jocotenango o San Cristóbal el Alto. El costo en Antigua ronda 10 dólares/día y en las otras ciudades y aldeas suele ser menor. El precio también se negocia de acuerdo con la cantidad de días de permanencia y la cantidad de personas. La posibilidad de alojarse en casas de familia cuando se trata de períodos largos es ambientalmente mucho más sustentable que el alojamiento en la hotelería.

2. Servicios gastronómicos

Antigua posee una amplia oferta en servicios de alimentos y bebidas, principalmente en restaurantes y tiendas de productos alimenticios. Los servicios gastronómicos también se encuentran en la mayoría de los establecimientos de hospedaje, bares, discotecas, ventas informales de alimentos, tiendas de artículos

de consumo diario y en sitios de atractivo turístico como fincas privadas. La regulación de estos servicios se halla a cargo del Departamento de Regulación y Control de Alimentos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. La autorización para el funcionamiento de los establecimientos se efectúa mediante el otorgamiento de licencias sanitarias. De acuerdo con los entrevistados, el tiempo aproximado de los trámites para dar inicio de un negocio de alimentos es de mes y medio.

La información disponible sobre establecimientos de alimentos y bebidas en Sacatepéquez únicamente está disponible respecto de Antigua. A enero de 2014, se contabilizaron 315 establecimientos, entre los que destacan restaurantes (69%) y cafeterías (14%). Esta información no incluye hoteles que ofrecen servicio de alimentos. El resto del universo contempla panaderías, heladerías, pastelerías, *delicatessen*, dulces típicos, chocolaterías, discotecas y tostaderías.

La mayoría de los restaurantes se enfocan a satisfacer un público que podría ser considerado más *foodie* que *gourmet*. Mientras que estos últimos son profesionales del comer y el beber, los *foodies* son amateurs, simplemente aman una buena mesa y se interesan por su origen, historia y modo de preparación. Cada vez más los viajeros se involucran con la comida local y las tradiciones culinarias, desde tomar clases de cocina hasta llevar productos típicos envasados al vacío. Para los *foodies*, el objetivo principal de un viaje consiste en conocer los mercados callejeros, los bares y restaurantes para empaparse de la cultura de un sitio por medio de la comida. La contratación de *city-tours* gastronómicos para visitar cocineras locales en las ciudades que rodean a Antigua es una estrategia para fortalecer el turismo; éste es el caso de Ciudad Vieja o de San Juan del Obispo, en donde el turista puede aprender a preparar el pepián guatemalteco junto a Carmen Machán, experta cocinera de la región, o bien, junto con sus acompañantes presenciar todo el proceso de elaboración del chocolate.

Recuadro 4 Selección de casos de emprendimientos exitosos

San Juan del Obispo puede ofrecer una interesante alternativa a quienes buscan experiencias *foodie*. En la casa de Carmen comen hasta 50 personas y sus precios son económicos: un desayuno tradicional cuesta entre 25-40 quetzales, un almuerzo entre 30-60 quetzales y la cena entre 30-40 quetzales. Sólo atiende 3 días a la semana, incluyendo los fines de semana. Sus comensales principales son los turistas nacionales que han escuchado su referencia, los estudiantes de la escuela de español que hay en el pueblo y turistas ocasionales. Algunos programas de cocina de televisión internacional le han hecho entrevistas o han transmitido desde su cocina. Como microempresaria, Carmen Machán produce mermeladas de guayaba, membrillo, durazno, manzanilla, níspero, manzana, naranja, fresa o tomate, dependiendo de la temporada y de los costos de producción. Aquellas frutas que están disponibles en su pueblo las compran directamente a productores; y, si no son de la zona, las compra en el mercado central de Antigua. En ambos casos las adquiere por quintal o al por mayor. También produce una línea de mermeladas exóticas de chocolate, café, piña con papaya, durazno con cereza y sauco. Los márgenes de ganancia por la elaboración de mermeladas son positivos y, dependiendo del tipo de mermelada, se extienden entre 20% y 100%. Las mermeladas exóticas presentan un coeficiente de ganancia mayor. A continuación se expone la estructura de costos y los precios de venta de dos de las mermeladas producidas.

Cuadro 1
Mermeladas: estructura de costos y precios de venta

Insumos para las mermeladas	Producción de 33,5 libras de FRESA		Producción de 20 libras de SAUCO ⁹	
	Unidad	Costo	Unidad	Costo
Fruta	1 libra ¹⁰	1,70/2,15 ¹⁰	1 libra	5
	35 libras	60-75*	20 libras	100
Azúcar	1 libra	3	1 libra	3
	30 libras	90	15 libras	45
Frasco de vidrio ¹¹	De 9 onzas ¹¹	4	De 9 onzas	4
	De 16 onzas	4,5	De 16 onzas	4,5
Frasco de vidrio de 9 onzas	33	132	18	72
Frascos de vidrio de 16 onzas	15	67,5	10	45,5
Etiquetas frascos	1	0,3	1	0,3
Frascos de vidrio de 9 onzas	33	9,9	18	5,4
Frascos de vidrio de 16 onzas	15	4,5	10	3
Garrafa de gas ⁹	1 libra	5,6	1 libra	5,6
	25 libras	140	25 libras	140
Costos totales por frascos de 9 onzas	33	376,9	18	292,4
Costos totales por frascos de 16 onzas	15	307	9	263,5
Costos totales por todos los frascos	48	683,9	27	555,9
	33,5 libras de FRESA		20 libras de SAUCO	

Recuadro 4 (Continuación)

Precios de venta de las mermeladas	En el local de producción ^b	En otros puntos de venta	En el local de producción	En otros puntos de venta
Frasco de 9 onzas	15	20	20	20
Frasco de 16 onzas	25	30	30	30
33 frascos de 9 onzas	300	195		
15 frascos de 16 onzas	250	150		
18 frascos de 9 onzas			360	360
9 frascos de 16 onzas			270	270
Ganancia por lugar de venta	550	345	630	630
Ganancia bruta		895		1 260
Porcentaje de ganancia		21,11%		70,41%

Fuente: Elaboración propia sobre la entrevista.

^a 1 libra equivale a 16 onzas, lo que es igual a 0.4535 kilogramos

^b Depende de la temporada.

^c Comprados en el mercado central de Ciudad de Guatemala con un costo del 100 quetzales de gasolina en un viaje realizado en un pick up cuyo costo es de 35.000-40.000 quetzales. En caso de solicitar que los frascos sean traídos por flete, el costo es de 300-400 quetzales.

^d 1 onza equivale a 0.02834 kilogramos

^e Por una hora de consumo de gas se consume una libra. El gas no sólo es utilizado para la cocción sino también para la esterilización de los frascos.

^f A decir de la entrevistada, vende más en su local que fuera.

^g Comprado directamente a productores rurales de la vecina localidad de Milpas Altas aunque recientemente ha iniciado con la producción de sauco en un terreno de su propiedad.

Otra experiencia gastronómica importante es el proceso de elaboración del chocolate. Se trata de una visita en la que se enseña a los turistas a preparar chocolate, la bebida nacional de Guatemala, que incluye una degustación y un regalo por 50 quetzales/turista. En la temporada alta reciben hasta 4 grupos de hasta 15 personas por semana aunque en la temporada baja disminuye a dos grupos al mes. Daniel y Lucy Machán compran tres quintales de cacao al mes a un promedio de 1.500 quetzales/quintal para tostarlo en un horno de barro a leña, luego pelarlo y limpiarlo, mezclarlo con otros ingredientes como canela, arroz, almendra, macadamia, chile cobanero o vainilla cobanera y friccionarlos o amasarlos hasta obtener la consistencia correcta. Los precios de los chocolates varían dependiendo de los ingredientes y oscilan entre 16-35 quetzales/libra.

Cuadro 2
Chocolate: costos para la elaboración de 700 libras
(En quetzales)

Ingredientes	Costo insumos
Cacao	1.500 por quintal ^a
Azúcar molida	440 por quintal
Canela ^b	28 por libra
Arroz ^c	0,80 por libra
Almendras ^d	45 por libra
Macadamia ^e	45 por libra
Chile cobanero ^f	90 por libra
Vainilla cobanera ^g	30 la onza
Papel de envoltura	0,50 por paquete
Carrete de papel film	150
Leña	200 por tarea ^h

Fuente: Elaboración propia sobre la entrevista.

^a Con 3 quintales de se producen 700 libras de chocolate.

^b La relación para la mezcla es 5 libras de canela por cada 2 quintales de cacao.

^c Se utiliza 5 libras por cada 100 libras de cacao.

^d Se utiliza 10 libras por cada 100 libras de cacao.

^e Se utiliza 10 libras por cada 100 libras de cacao.

^f Se utiliza 3 libras por cada 100 libras de cacao.

^g Se utiliza 12 onzas por cada 100 libras de cacao.

^h Por cada quintal de cacao se necesita 1/15 de tarea de leña.

Entre las experiencias culinarias de San Juan del Obispo también se puede degustar el vino local de frutas a partir de la toronja, el níspero, el marañón, el mamey, el jocote, el jaboticabo, el sauco o la flor de jamaica. El productor de vino cultiva la mayor parte de las frutas y vende en promedio unas 1.000 botellas al año. Se inició el negocio en 2010 y en diciembre de 2013 llegó a vender 25.000 quetzales.

Recuadro 4 (Conclusión)**Cuadro 3**
Vino de níspero: costos de producción
(En quetzales)

Ingredientes	Costo
25 libras de níspero	60
10 libras de azúcar	35
2 kilos de leña	5
Producción total	Precio unitario por venta de botella
400 botellas de 750 ml	50

Fuente: Elaboración propia sobre la entrevista.

No se agrega alcohol. El producto requiere una fermentación de un año.

No se ha considerado el costo de cada una de las botellas de vidrio, de las etiquetas y de los corchos y los gastos de transporte del productor.

Los casos mencionados ponen de relieve las capacidades locales de emprendimiento. No obstante, constituyen excepciones poco comunes en los municipios de la zona. Sería deseable un mayor fomento de la cultura empresarial para incentivar la creación de microemprendimientos mediante acciones de formación y sensibilización entre pares.

Fuente: Elaboración propia.

F. Operadores de excursiones

En Antigua existe una oferta diversificada de excursiones: a) excursiones que forman parte de los paquetes ya comprados por el turista desde el exterior; b) venta a través de agencias de viaje o tour operadores locales de excursiones diseñadas y ofertadas para el público en general, y c) venta de excursiones organizadas a medida y bajo demanda del turista por empresas tour operadoras locales. El turista que opte por esta oferta deberá organizar su paseo de manera individual e independiente. Los tipos b) y c) brindan mayores oportunidades para los prestadores locales porque se trata de paquetes armados por agencias que se encuentran en Antigua. El tipo c), aunque presenta una relativa informalidad en su armado, abre mayores oportunidades para los pobladores de las diferentes localidades, así como la posibilidad de establecer nuevos destinos/productos que involucren a la población rural.

Las agencias de excursiones diseñan paquetes hacia diferentes atractivos, tanto en Sacatepéquez (escalada de volcanes, visitas a fincas de café, recorridos culturales, otros poblados de menor tamaño, etcétera) como hacia otros destinos dentro y fuera del país. Algunas escuelas de español también contemplan este tipo de servicios para sus estudiantes durante los fines de semana y a veces incluyen al público general. Los tour operadores prefieren hacer negocios con interlocutores que posean un nivel de organización estable y que ofrezcan productos y servicios consistentes, empaquetados de antemano.

Dentro de Sacatepéquez los tour operadores locales trasladan a sus clientes a fincas de café, volcanes y otros destinos menores. Desde años recientes, por dificultades con la seguridad de los turistas, los operadores prefieren organizar una mayor cantidad de visitas a las fincas, ya que casi todas cuentan con seguridad privada; mientras que los volcanes usualmente están sujetos a la seguridad pública municipal. Al ser espacios públicos, la seguridad, la infraestructura y los servicios no siempre se hallan en las condiciones esperadas. El nivel de organización depende de diversas variables y de los diferentes actores que participan en la administración de las actividades turísticas. Para los tour operadores es más complejo armar y ofrecer paquetes turísticos en estos destinos, ya que es muy probable enfrentarse a la necesidad de subcontratar productos y servicios a terceros, lo que incrementa costos y riesgos en su operación.

En las fincas privadas de café con servicios turísticos, por lo general los propietarios asumen las inversiones iniciales para habilitar sus propiedades a los grupos que recibirán. También se hacen cargo de los costos relacionados con seguridad, infraestructura necesaria para los visitantes e incluso prestan servicios complementarios como recorridos guiados, alimentación y venta de recuerdos, entre otros. Los tours del café constituyen una oferta relativamente valorada por el turista, pero no se explotan

a plenitud por los propietarios de las fincas. Cada finca observa un esquema diferente de gestión del negocio, que va desde la promoción directa, la prestación de un servicio de transporte, el vínculo con las agencias de viaje y tour operadores tanto locales como nacionales que manejan los contingentes de cruceros. Por el perfil de los turistas de cruceros, la opción de visitar fincas de café de manera complementaria a las actividades en Antigua resulta de mucho interés, dado que en algunos casos se la considera una experiencia gourmet. La época más fuerte de cruceros es septiembre-mayo, el tour de café tiene un costo de 15 dólares/persona y su duración es de dos horas aproximadamente. Algunas fincas ofrecen un almuerzo o cena para lo que contratan personal ad hoc.

G. Guías de turistas

Según INGUAT (2007), un guía de turistas es la persona que a cambio de una retribución económica cumple la función de mostrar, informar, acompañar y dirigir al visitante durante giras y circuitos, ya sea por convenio directo con éste, por cuenta de una agencia de viajes o de un organismo oficial o privado (Art. 2, Acuerdo Nro. 187-2007-D/INGUAT). INGUAT clasifica los guías de turistas en las siguientes categorías:

- Guía general: posee amplios conocimientos de todo el país y puede ejercer sus servicios en todo el territorio nacional.
- Guía especializado: posee experiencia comprobada sobre temas o disciplinas específicas y puede ejercer sus servicios en todo el territorio nacional.
- Guía comunitario: ejerce funciones en comunidades locales.
- Guía local: posee conocimientos específicos de un sitio o región con importancia turística (Art. 4, Acuerdo Nro. 187-2007-D/INGUAT).

Para desempeñarse como guía general, especializado o local, es necesario ser de nacionalidad guatemalteca o bien extranjero residente en el país. Guía comunitario sólo pueden ser los nacionales guatemaltecos de acuerdo con el Art. 7 del Acuerdo Nro. 187-2007-D/INGUAT. Las “regulaciones para la inscripción y funcionamiento de guías de turistas” (INGUAT, Acuerdo Nro. 187-2007-D) se modificaron mediante el acuerdo de Dirección 313-2011, que reforma algunos requisitos a cumplir por los guías y operadores de turismo. Entre los requisitos para ser guía, tanto general como especializado, se determina que el agente sea guatemalteco o residente en el país, mayor de edad, con estudios en turismo y, en el caso de aspirar a ser guía especializado, los estudios deberán tener nivel universitario.

Existen 113 guías que residen actualmente en Sacatepéquez, la mayoría de ellos poseen la especialización relacionada con la interpretación de los elementos culturales de Antigua. No se han identificado guías que realicen visitas o actividades exclusivamente en otros municipios. Generalmente, bajo demanda de un tour personalizado, suelen acompañar a los turistas a visitar otros municipios o bien cuando se asciende a los diferentes volcanes. Fuera de los recorridos de Antigua, la escalada de volcanes representa una importante oportunidad laboral. Tampoco ha sido posible calcular el número exacto de guías que visitan Antigua desde otros puntos nacionales.

H. Regalería

Los actores ubicados en este eslabón se dedican a la venta de productos en locales comerciales abiertos al viajero. La mayoría de este tipo de locales comerciales se ubica dentro del casco urbano de Antigua. Ofrecen principalmente artículos artesanales, *souvenirs* y otros regalos turísticos. Las artesanías, en numerosas ocasiones, se producen en otros municipios del departamento, en donde también es posible encontrar venta directa de artículos, vendedores ambulantes y talleres artesanales. Existen productores que venden directamente a los consumidores finales, y otros que venden a intermediarios y revendedores ubicados en los centros urbanos que compran en las regiones rurales, sobre todo los huipiles y otros tejidos indígenas.

No se cuenta con información de la venta ambulante de artesanías, por lo que a continuación sólo se mencionan los puestos censados por INGUAT, pero es menester recordar que Antigua es un punto de atracción para muchos vendedores que se acercan con sus productos —durante el día— desde los pueblos vecinos. En este sentido, los vendedores de artesanías y otros productos dentro de la economía informal podrían más que duplicarse en algunos rubros como los de artesanía y textiles. Asimismo, se debería de considerar también que los grandes negocios mueven un caudal económico mucho mayor sobre la concentración de múltiples productos artesanales (véase el cuadro 21).

Cuadro 21
Antigua: Distribución de establecimientos de artesanías según tipo de producto

Establecimiento	Cantidad	Establecimiento	Cantidad
Artesanías y Textiles	34	Jade	6
Carpinterías	12	Cererías	4
Herrerías	12	Platerías	4
Pintores	10	Imágenes religiosas	3
Artículos en cuero	8	Orfebrería en bronce	3
Cerámica pintada	8	Alfarerías	2
Galerías	8	Alfombras	1
Antigüedades	7	Coheterías	1
Mueblerías	7	Total general	130

Fuente: INGUAT (2014).

Según el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías de México (2013), las artesanías son productos de identidad cultural comunitaria, elaborados con procesos manuales y con insumos generalmente obtenidos en la localidad del artesano. Según la Comisión de Artesanías de AGEXPORT, la exportación de artesanías guatemaltecas al mercado internacional durante 2013 totalizó 56.6 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 3% con respecto al año anterior. Asimismo, el sector proveyó empleo directo a 50.000 personas e indirecto a 500.000 personas. AGEXPORT atribuye este buen desempeño a la incorporación de nuevos diseños y al empoderamiento de las mujeres, que representan 70% de la oferta exportadora.

Las artesanías guatemaltecas gozan de buena reputación en cuanto a su calidad, principalmente en productos textiles, madera, cerámica, fibras vegetales, vidrio soplado, hierro forjado, velas, cuero y joyería. En Antigua hay tres mercados de artesanías, muchos negocios y emprendimientos privados así como numerosa venta ambulante formal e informal. De hecho, algunos empresarios tienen negocios de artesanías en los tres mercados e incluso contratan vendedores ambulantes de sus mercancías. En el mercado municipal de artesanías el alquiler de un puesto cuesta entre 400-500 quetzales/mes. Generalmente, todos funcionan con un/a único/a empleado/a que cobra entre 1.500-2.000 quetzales/mes.¹⁹ Estos puestos llegan a obtener hasta 20.000 quetzales/mes, aunque la mayoría oscila entre 12.000-15.000 quetzales/mes por ventas. La distribución de los establecimientos formales que comercian artesanías con locales abiertos al público en Antigua se presenta en el cuadro 21.

Según reconocen los grupos de artesanos, la intensa competencia en el sector con otros proveedores internacionales de artesanías en la región, como México, Perú o Ecuador, obliga a elaborar estrategias que ayuden a acrecentar el valor agregado, mejorar el diseño y lograr una mayor innovación en las formas y las texturas de los productos. La experiencia desarrollada por la empresa Manos Preciosas agrupa artesanos que elaboran sus productos con materiales reciclados y retazos de huipiles. Desde diferentes partes del país —pero especialmente desde Totonicapán, Quiché y Sololá—, se producen 4.000

¹⁹ El salario mínimo vigente de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 537-2013 publicado en el *Diario de Centroamérica* el 27 de diciembre de 2013 asciende a 2.530,34 quetzales.

artesanías al año que se venden en la sede de Manos Preciosas en Antigua o se exportan principalmente a Estados Unidos. Manos Preciosas beneficia directamente no sólo a los artesanos sino también a los recolectores de botellas plásticas, de huipiles usados u otros materiales que son reincorporados en los procesos productivos artesanales de portalápices, pulseras, lámparas y veladores, cartucheras, espejos y hasta angelitos navideños. Dada la variedad de productos los precios oscilan entre 20 quetzales por un angelito navideño o un portalápices, hasta 380 por lámparas o 700 por espejos.

I. Escuelas de español

Las escuelas de español desempeñan múltiples papeles en la cadena de turismo de Antigua. En Sacatepéquez se asientan el 36,7% de las escuelas de español registradas en el país. Si bien su función principal es ofrecer servicios para el aprendizaje de español como segundo idioma, también actúan como intermediarios de servicios de hospedaje en casas familiares para alumnos y de servicios de excursiones a diversos destinos turísticos durante los fines de semana.

El INGUAT registra 18 escuelas de español que emplean a no menos de 150 personas entre directivos, profesores, secretariado y servicios de limpieza. Las escuelas más pequeñas cuentan con 3-5 aulas y las más grandes disponen hasta de 12. Asimismo, ofrecen salas con computadoras, acceso a Internet gratuito, cafetería y una agenda de actividades sociales y viajes culturales o para visitar la naturaleza circundante, sobre todo a los volcanes. El precio de los cursos oscila entre 50-150 dólares, dependiendo del tipo y nivel del curso, la carga horaria y si son personalizados o en grupo (véase el cuadro 22).

Cuadro 22
Costos de cursos de español y de alojamiento en casa de familia
(En dólares)

Tipos de cursos	Cantidad de clases	Carga horaria	Costo
Clases compartidas semanales ^a	20	4 horas/día	110
Clases compartidas semanales ^a	10	2 horas/día	60
Clases individuales semanales	20	4 horas/día	170
Clases individuales semanales	10	2 horas/día	95
Alojamiento en casa de familia		Régimen de comidas	Costo
Habitación compartida para 2 personas		Desayuno y cena	135
Habitación privada		Desayuno y cena	160

Fuente: Elaboración propia.

^a En los cursos se contempla un total de 15 alumnos, pero en su mayoría se hallan entre 4-8 alumnos.

El precio de los cursos suele incluir materiales y, en algunos casos, matrícula. Las clases se dictan en horario matutino y vespertino, las escuelas suelen estar abiertas desde las 7 u 8 de la mañana hasta las 18 o 20 horas.

Es importante mencionar que, al igual que en otros negocios que surgen en la ciudad, el nacimiento y cierre de las escuelas de español suelen ser bastante altos. Con menos de 10 empresas bien establecidas en el rubro, que concentran más del 90% del total de alumnos, se podría sostener que el resto afronta dificultades para mantener la oferta y el alumnado, lo que las lleva a diversificar sus actividades.

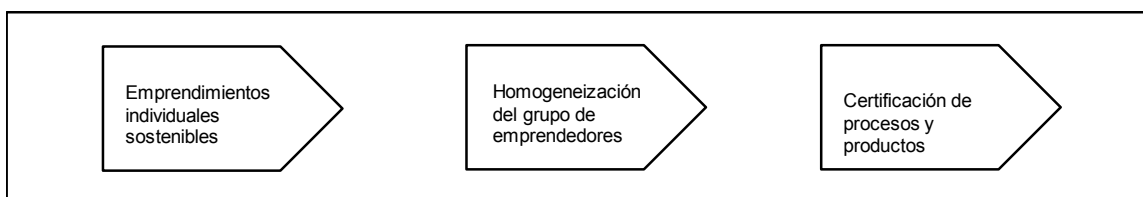
III. Análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Antigua Guatemala

En el ámbito turístico existe un sinnúmero de certificaciones ambientales y sociales entendidas como un proceso voluntario que evalúa, monitorea y otorga un certificado en el que consta el cumplimiento de una serie de requisitos específicos por parte de una empresa, un producto, un proceso o un servicio. Actualmente, la estrategia nacional de calidad en curso se centra en dos puntos para los prestadores de servicios turísticos: apoyo para la certificación y acreditación de la calidad y formación para el desarrollo de habilidades de servicios al cliente.

A. Certificación turística

Los procesos de certificación son muy comunes en el sector turístico. Por lo general, se busca impulsar en el capital humano local una cultura de excelencia en los servicios por medio de sistemas de capacitación continua enfocados a incrementar la calidad de los servicios prestados, al mismo tiempo que elevan la calidad sistémica del destino. Los servicios profesionales y de soporte como certificaciones, asistencia técnica e investigación y desarrollo, son cruciales para la modernización tecnológica, el aumento del valor agregado y el acceso a los mercados internacionales (Oddone y Padilla, 2014a y 2014b); sin embargo, siempre es necesario considerar el momento oportuno para certificar (véase el diagrama 5) y quién lo va a realizar, porque conviene hacerlo tras la adquisición incremental de capacidades de los actores y el ascenso efectivo en la calidad de los servicios.

Diagrama 5
Turismo: Proceso de certificación



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama anterior se adapta fácilmente a la realidad de los pequeños municipios que rodean Antigua. Precisamente, se parte de la necesidad de contar con un grupo de emprendimientos individuales sostenibles y homogéneos que, gracias al apoyo y la asistencia de la cooperación internacional o recursos del gobierno, pueda involucrarse en un proceso de certificación. Este esquema sería de mucha utilidad para el grupo de cocineras de Ciudad Vieja que quiere iniciar el Festival Gastronómico con miras a constituirse en una alternativa de precio y calidad a la oferta de Tecpán, en el camino hacia Panajachel en el Lago de Atitlán.

Sin embargo, tómese en cuenta que en países como España, Francia o Italia, el papel de la certificación turística se está dirigiendo hacia la formación y estandarización del producto turístico más que a aspectos de comercialización y de visibilidad frente al cliente. Por el contrario, el cliente está optando cada vez más por la lógica transaccional provista por las redes sociales especializadas en el turismo, pues considera en mayor medida las opiniones de otros viajeros que han juzgado el destino turístico por medio de sitios como TripAdvisor.com o Booking.com, más que en las estrellas de un destino turístico o los escudos, sellos o etiquetas (insignias) que pueda tener un hotel.

La certificación turística nacional desarrollada por INGUAT está definida en la Política Nacional de Turismo Sostenible 2012-2022 y se conoce como Sello Q, sus características son:

- 1) Las empresas turísticas beneficiarias del sello incurren en menores costos por una certificación de calidad, en comparación con sello y certificaciones de carácter privado.
- 2) Se adaptan los estándares internacionales a las necesidades guatemaltecas.
- 3) La frecuente rotación de personal afecta la capacitación operativa en las empresas turísticas guatemaltecas, por lo que la certificación ayuda a formar y mantener este personal operativo.
- 4) La certificación incluye capacitación, asistencia técnica y auditorías de calidad.
- 5) Se certifican establecimientos de hotelería, restaurantes, tour operadores y de transporte de pasajeros.
- 6) Se enfatiza en particular la gestión administrativa de los beneficiarios.
- 7) No tiene costo.
- 8) Se requiere de un compromiso escrito rubricado por los gerentes o dueños de los establecimientos.

La primera fase del proceso de certificación consiste en formación técnica para el personal de las empresas beneficiarias. Este proceso de capacitación se divide en cuatro áreas:

- 1) Servicio al cliente, que incluye procesos y satisfacción del consumidor.
- 2) Seguridad ocupacional, que contempla el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.
- 3) Cultura turística.
- 4) Especificidades según sean hoteles (recepción, ama de llaves y mantenimiento), restaurantes (manipulación de alimentos y meseros), tour operadores-agencias de viajes (supervisión y transporte) o personal de mantenimiento.

La segunda fase consiste en asistencia técnica para la implementación de los requisitos para obtener el sello. Esta asistencia contempla un listado de verificación a ser aplicado, la puesta en práctica de mejoras en el establecimiento y la elaboración de manuales de operación. En la tercera fase se efectúan auditorías de calidad, que contemplan visitas sorpresa, auditorías internas, inspecciones y la revisión de instalaciones y servicios.

En una última etapa, tras el cumplimiento satisfactorio de los requisitos anteriormente mencionados, INGUAT otorga el Sello Q a los establecimientos por dos años, y realiza dos inspecciones intermedias más. Actualmente existen 418 empresas beneficiarias con el proceso de certificación del Sello Q en Antigua, Ciudad de Guatemala y Quetzaltenango. INGUAT también ha procurado disminuir los requisitos de préstamos para los futuros beneficiarios del sello Q a partir de un diálogo con los bancos BANRURAL, G&T Continental y Banco Industrial.

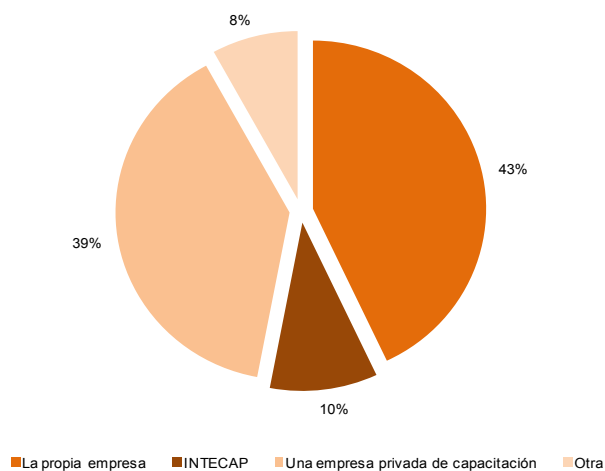
En diálogo con diferentes actores del sector surgieron críticas al proceso de certificación encarado por INGUAT y, por lo general, se reconoció el prestigio y la experiencia en certificación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Esta institución realiza certificaciones de personal, por especialidades, de software y sectoriales basadas en las normas producto de la ISO 17024. Entre las certificaciones sectoriales se incluye la certificación de guía general de turistas y de cocineros para el sector turístico; y pronto se certificará también repostería y panadería.

B. Capacitación técnica

El INTECAP fue creado en 1972 por el Decreto N° 17.72 del Congreso de la República, a propuesta del sector privado, con el objetivo de desarrollar la formación técnico-profesional que posibilitara aumentar la productividad de las empresas nacionales. Una de cada dos empresas guatemaltecas están afiliadas al INTECAP y se financia a partir del 1% sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, proveniente de aquellas entidades lucrativas que estén sujetas a contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y de acuerdo con el Reglamento de recaudación de la tasa patronal a favor del INTECAP. El Instituto cuenta con 22 centros funcionales y 6 en construcción. La oferta incluye 18.000 cursos entre breves y de larga duración, incluyendo dentro de sus 72 especialidades el turismo, la hotelería y la gastronomía. El INTECAP cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008.

El INTECAP desempeña un papel fundamental en materia de capacitación empresarial y representa la principal institución del ramo en el sector público, detrás de la formación impartida dentro de la propia empresa y la contratación de empresas de capacitación (véase el gráfico 13).

Gráfico 13
INTECAP: Porcentaje de incidencia en capacitación empresarial



Fuente: ASIES (2014).

El Centro de Capacitación en Turismo del INTECAP se fundó en 2003 a partir del crecimiento experimentado por el sector turístico y hotelero. En Antigua se dictan los cursos de hotelería, turismo, gastronomía y forja. Se han ofrecido también los cursos para los guías. Asimismo, en la enseñanza de idiomas, complementaria para la atención al turista, se incluyó recientemente el chino mandarín, dada la potencialidad de este mercado.

En el caso de los guías de turismo, tanto el INTECAP como el INGUAT brindan capacitación. Según la ASIES (2014), el INTECAP capacita 28,8% de los camareros, 29,4% de los recepcionistas, 31,4% de los meseros, 35,6% de los cocineros y 31% de los guías de turismo del país, porcentajes que quizá se mantengan para la capacitación a nivel departamental.

El INTECAP ha apoyado la celebración del Festival de la Gastronomía de Sacatepéquez, con más de seis años de experiencia. Se orienta al fortalecimiento de buenas prácticas de higiene, la inocuidad y la manipulación de alimentos, particularmente las buenas prácticas higiénico-sanitarias en restauración colectiva. Se han dictado cursos en Antigua Guatemala, Sumpango y Ciudad Vieja.

C. Formación técnica y universitaria

Guatemala cuenta con una oferta diversificada de carreras técnicas y universitarias relacionadas con el turismo. Existe una universidad pública nacional (Universidad San Carlos de Guatemala) y catorce universidades privadas (del Valle de Guatemala, Francisco Marroquín, Rafael Landívar, Mariano Gálvez, del Istmo, Mesoamericana, Panamericana, San Pablo de Guatemala, Rural, InterNaciones, de Occidente, Galileo, da Vinci de Guatemala y Regional de Guatemala) que brindan educación en este rubro. En las universidades Galileo (UG), Mariano Gálvez (UMG) e InterNaciones (UIN), las licenciaturas cuentan con un perfil ligado a la administración de empresas relacionadas a la hotelería, la gastronomía y el turismo. En las universidades del Valle de Guatemala (UVG) y San Carlos de Guatemala (USAC) se forman profesionales en la administración y planificación turística con un enfoque más generalista.

Las carreras técnicas y cursos libres también se enfocan en la administración de establecimientos de hospedaje, turismo y gastronomía, aunque también capacitan en habilidades relacionadas con la organización de eventos. La Universidad Galileo es la única que ofrece un diplomado técnico para formar educadores en turismo.

La oferta regional de educación turística en Sacatepéquez se ubica en varias sedes de universidades privadas establecidas en Antigua, y en la sede regional de la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC) en Chimaltenango. El resto de las carreras y cursos se imparten, principalmente, en la ciudad de Guatemala en las universidades privadas y en la sede central de INTECAP, con la excepción de un diplomado y una licenciatura que se ofrecen en la sede UVG Altiplano, en Sololá. En el cuadro 23 se aprecia una síntesis de la oferta de formación turística existente.

Cabe resaltar que no existen programas específicos para instruir en capacidades relacionadas con la intermediación turística. La mayoría de los cursos o carreras se enfocan principalmente en planificación o administración de hoteles y restaurantes. Por lo general, el personal administrativo y operativo que trabaja en agencias de viajes o empresas tour operadoras aprende el oficio de manera empírica.

Cuadro 23
Oferta de formación turística

Localización	Nivel educativo	Carrera o evento	Establecimiento	Enfoque y perfil del egresado
Antigua	Licenciatura	Licenciatura en Tecnología y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	FISICC-IDEA UG	Administración de empresas
	Licenciatura	Licenciatura en Administración en Hotelería, Turismo y Gastronomía	UMG	Administración de empresas
	Técnico	Técnico Universitario en Administración Hotelería	URL	Administración de empresas
	Técnico	Administrador de bares y restaurantes	INTECAP	Administración de empresas
	Técnico	Administrador de empresas hoteleras	INTECAP	Administración de empresas
	Técnico	Técnico en hotelería y turismo	INTECAP	Administración de empresas
	Técnico	Bartender	INTECAP	Gastronomía
	Técnico	Cocinero internacional	INTECAP	Gastronomía
	Técnico	Panadero	INTECAP	Gastronomía
	Técnico	Técnico en gastronomía	INTECAP	Gastronomía
	Técnico	Guía general de turistas (semipresencial)	INTECAP	Guía de turistas
Guatemala	Técnico	Organizador de eventos	INTECAP	Organización de eventos
	Licenciatura	Licenciatura en turismo	USAC	Administración y planificación turística
	Técnico	Técnico en turismo	USAC	Administración y planificación turística
	Licenciatura	Administración de Empresas Hoteleras	UIN	Administración de empresas
	Licenciatura	Licenciatura en administración del turismo sostenible	UVG	Administración y planificación turística
	Licenciatura	Licenciatura en administración hotelera, turismo y gastronomía	UMG	Administración de empresas
	Licenciatura	Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes	URL	Administración de empresas
	Técnico	Diplomado en educación turística	UG	Educación en turismo
	Técnico	Técnico profesional en gastronomía	UIN	Gastronomía
	Técnico	Diplomado en administración de restaurantes	UMG	Administración de empresas
	Técnico	Curso libre: Barista	UMG	Gastronomía
Sololá	Técnico	Curso libre: Elaboración de bebidas	UMG	Gastronomía
	Técnico	Curso libre: Garnish	UMG	Gastronomía
	Técnico	Curso libre: Sommelier	UMG	Gastronomía
	Técnico	Técnico universitario en chef profesional	UMG	Gastronomía
	Técnico	Diplomado en etiqueta y protocolo	UMG	Organización de eventos
	Técnico	Diplomado en organización de eventos	UMG	Organización de eventos
	Licenciatura	Licenciatura en administración de empresas turísticas	UVG	Administración y planificación turística
	Técnico	Técnico universitario en turismo	UVG	Administración y planificación turística

Fuente: Elaboración propia.

UG = Universidad Galileo; UMG = Universidad Mariano Gálvez; INTECAP = Instituto Técnico de Capacitación y Productividad; USAC = Universidad San Carlos de Guatemala; UIN = Universidad InterNaciones.

IV. Análisis de recursos, productividad y sostenibilidad

El desarrollo de actividades turísticas implica el consumo de combustibles y energía cuyos desechos se manifiestan regularmente en gases de efecto invernadero (GEI). Los GEI contribuyen al calentamiento global ocasionando pérdida de hábitat para la vida silvestre, fenómenos atmosféricos extremos y la alteración de los patrones de precipitación, entre otros.

A su vez, la demanda de agua y energía se incrementa considerablemente con las actividades turísticas. Los visitantes pueden llegar a consumir más del doble de la cantidad de agua que demanda un residente, principalmente en los establecimientos dedicados al servicio de la hospitalidad, debido a sus instalaciones relacionadas con sanitarios, cocinas, lavanderías, jardines y piscinas, y su consecuente limpieza. En el caso de la energía, gran parte de su generación depende del uso de combustibles fósiles no renovables y emisores de dióxido de carbono. El consumo energético, por lo general, representa el segundo gasto operativo en las empresas turísticas, después de los salarios del personal. Las medidas usuales para el ahorro de agua y energía en las actividades turísticas consisten en la eficiencia de procesos, el uso de dispositivos ahorradores y el monitoreo del consumo de ambos recursos.

La contaminación ambiental por el turismo también se vincula con la emisión de ruidos molestos o por medio de la mala disposición de los desechos sólidos y de las aguas residuales. Estas prácticas afectan negativamente la salud humana y el balance de los ecosistemas locales, modificando incluso los equilibrios de la vida silvestre; por ejemplo, en bosques y volcanes del departamento. Según SEGEPLAN (2012), la mayoría de las aguas servidas de los municipios de Sacatepéquez se vierten en los ríos sin tratamiento, acciones que contaminan el recurso hídrico de la región.

La sostenibilidad contempla tres ámbitos bien diferenciados: económico, ambiental y social. Los tres aspectos forman parte de los contenidos de la Política Nacional de Turismo Sostenible 2012-2022. Al conjugar los conceptos de desarrollo sostenible y turismo, se intenta privilegiar actividades turísticas comprometidas con la maximización de los impactos positivos y la minimización de los negativos en cuanto al desarrollo económico, la relación con el medio ambiente y la interacción con las culturas locales donde se realiza la visitación turística. Estudiar la sostenibilidad turística a escala municipal tiene la virtud de identificar los retos y oportunidades del turismo en el territorio concreto y en relación con las comunidades locales donde se desarrolla (Vera e Ivars, 2003; Chris y Sirakaya, 2006), y al mismo tiempo se garantiza una mejor y más fácil aplicación de estrategias de sostenibilidad gracias a su nivel administrativo más directo (Torres, 2013).

El análisis de recursos y sostenibilidad se aborda desde dos niveles: uno inicial centrado en Antigua, donde actualmente se ubica más del 90% de las empresas y actividades turísticas del departamento; y un segundo nivel en el que se analizan las dinámicas de los demás municipios y aldeas que abarca el estudio. Es menester resaltar los diferenciales en información disponible entre Antigua y los demás municipios: en el primer caso es factible encontrar estudios actualizados acerca de las diferentes dimensiones —como el estudio sobre el impacto del tránsito de automotores en la ciudad—, en cambio, con el segundo grupo se enfrentan importantes desafíos en cuanto a la disponibilidad de información. Asimismo, de acuerdo con la Estrategia de Desarrollo del Turismo Sostenible en la Antigua Guatemala y Poblados Aledaños (2014), una de las mayores amenazas al paisaje es el cambio del uso del suelo en las laderas que delimitan el Valle de Panchoy. Se ha registrado una fuerte demanda de suelo para la construcción de complejos residenciales, actividad que afecta negativamente en la cobertura boscosa circundante del valle, con riesgos ante deslaves e inundaciones. Los municipios de menor tamaño, a su vez, enfrentan obstáculos para aplicar una gestión adecuada de los desechos sólidos y de las aguas residuales, aunque los impactos derivados de las actividades turísticas no son significativos debido a la escasa oferta existente en la actualidad en comparación con Antigua.

La mitigación de estos fenómenos con buenas prácticas de sostenibilidad turística incluye un diseño apropiado de la infraestructura para mermar los riesgos de contaminación, el establecimiento de normas para el adecuado tratamiento y disposición de desechos sólidos, el uso responsable de los recursos y la inversión para el tratamiento de aguas servidas. También se contemplan compromisos para integrar procesos de educación ambiental a la oferta turística con objeto de lograr la participación de los visitantes y el personal de los establecimientos en diferentes acciones a favor del ambiente. Estas actividades agregan valor a los servicios, integran a las comunidades y repercuten en mayor responsabilidad ambiental por parte de los visitantes.

La mayoría de los impactos negativos de la actividad turística se registran en Antigua, en virtud del amplio grado de concentración de la oferta y la atracción de la población aledaña para trabajar con productos y servicios turísticos. La sostenibilidad empresarial turística comprende prácticas adecuadas de administración para asegurar la consecución de los objetivos institucionales y de gestión de los elementos de sostenibilidad, calidad, recursos humanos, recursos financieros, seguridad y mercadeo. La Estrategia de Desarrollo del Turismo Sostenible en la Antigua Guatemala y Poblados Aledaños (2014) se ha desarrollado, en parte, para responder a la necesidad expresada por los vecinos respecto de que la actividad turística está “despersonalizando” la ciudad, al mismo tiempo que entorpece fuertemente sus actividades cotidianas. En el resto del departamento, en San Miguel Dueñas, San Juan Alotenango y Santa María de Jesús, los participantes en los grupos focales manifestaron que sus municipios no se benefician correctamente de las actividades turísticas. En Santa María de Jesús se señaló que el beneficio es indirecto a través de la migración laboral de los habitantes que trabajan en hoteles y restaurantes o bien en la venta de artesanías en Antigua.

Con relación al análisis del entorno municipal en términos de sostenibilidad, se consideran los indicadores de desempeño ambiental del Índice Socioecológico Municipal (ISEM) desarrollado por el Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente de la Universidad Rafael Landívar (IARNA/URL). Los indicadores ambientales sobre los nueve municipios abarcados en este trabajo reflejan un desempeño bueno respecto de la demanda potencial de agua por día y la tasa de deforestación anual. El desempeño es medio bajo en el porcentaje de hogares que usan leña y la superficie de uso agrícola. La cobertura forestal y las áreas protegidas muestran un desempeño bajo. Los indicadores con desempeño muy bajo corresponden a la intensidad en el uso de la tierra y la generación de residuos sólidos per cápita (véase el cuadro 24).

Asimismo, existe una intensa presión hacia los suelos y mucha generación de residuos sólidos contaminantes. El municipio con el mejor desempeño ambiental es Antigua Guatemala (8), según el *ranking* municipal que considera los 331 municipios del país. A este municipio le siguen Jocotenango (28), Ciudad Vieja (40) y Pastores (47). En comparación con otros municipios del país, los casos estudiados en Sacatepéquez cuentan con indicadores de desempeño ambiental relativamente positivos que, por lo general, sólo son superados por Ciudad de Guatemala.

Cuadro 24
Sacatepéquez: Desempeño ambiental de los municipios seleccionados

	Jocotenango	Pastores	Sumpango	Santa María de Jesús	Ciudad Vieja	San Miguel Dueñas	San Juan Alotenango	San Antonio Aguas Calientes	Antigua Guatemala	Promedio
Demanda potencial de agua por día	9,84	9,89	9,69	9,87	9,71	9,92	9,79	9,93	9,61	9,81
Tasa de deforestación anual	9,12	9,32	8,27	9,38	9,12	9,29	8,36	9,01	9,44	9,03
Porcentaje de hogares que usan leña	9,08	4,86	4,73	4,41	5,78	5,12	2,89	5,6	7,94	5,6
Superficie de uso agrícola	3,09	3,91	6,28	7,38	8,21	6,57	5,38	4,56	4,27	5,52
Cobertura forestal	4,21	3,9	3,38	5,68	3,38	4,19	4,83	2,75	6,07	4,27
Áreas protegidas	1	1,33	1,55	5,04	6,76	6,13	8,81	1	2,84	3,83
Intensidad de uso de la tierra	1,94	2,06	2,51	3,83	2,2	3,14	2,11	2,6	1,88	2,47
Generación de residuos sólidos per cápita	1,11	1,24	1,3	3,73	1,04	1,17	2,9	1,16	1,2	1,65
Ranking municipal	28	47	257	215	40	141	74	117	8	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de IARNA/URL (2013).

V. Análisis de gobernanza y vínculos

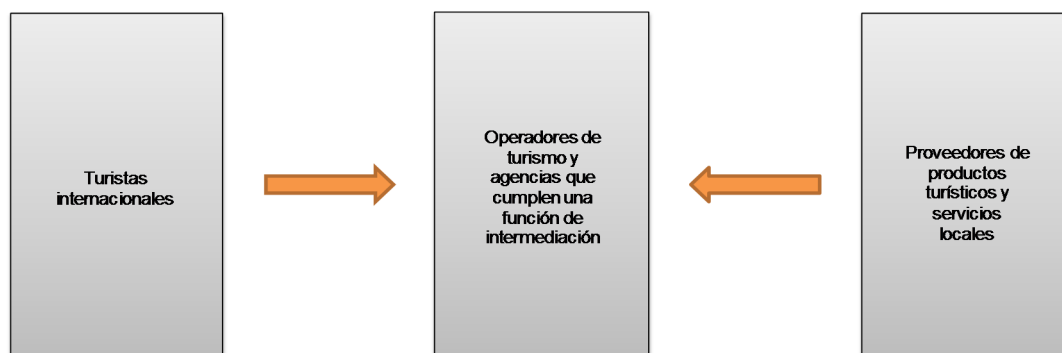
Los operadores turísticos desempeñan un papel fundamental en la gobernanza de la cadena de valor del turismo en Antigua y los municipios estudiados. Por el poder que estos actores ejercen para incluir o no los destinos visitados, se observa una múltiple dependencia de los demás segmentos que conforman los eslabones de la cadena. Se impone la necesidad de impulsar una intervención en la gobernanza para construir un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones, que coincidan en metas definidas colectivamente en entornos fragmentados (Le Galès, 1998). En este sentido, el turista depende en cierta medida de recurrir al tour operador para que éste le organice una visita a los municipios circundantes que ofrecen actividades complementarias a las de Antigua. Ante la ausencia de la oferta por el tour operador, sólo los turistas más comprometidos con el destino logran articular una serie de alternativas para llegar a los municipios, ya sea por medio de mototaxis (*tuk tuks*), taxis o bien por medio de otros contactos informales. Se estima que en Antigua hay unos 120 *tuk tuks* registrados, los cuales suelen cobrar 10 quetzales a los turistas por los traslados en la ciudad y entre 15-20 quetzales para llevarlos a los pueblos cercanos a los que se le debe sumar la espera para el retorno del cliente²⁰. Al mismo tiempo, el operador que no ofrece destinos complementarios, en cierto modo, bloquea las posibilidades de escalamiento en la oferta alojada en los municipios colindantes, ya sea de los servicios de restauración, de los guías locales, e incluso de la oferta pública de paseos y museos diseñada por los demás municipios con el objetivo de atraer turistas (véase el diagrama 6).

La intermediación se desarrolla principalmente a partir de tour operadores. En el enfoque de gobernanza que se adopta en el presente estudio, y a excepción de algunos minoristas (agencias de viaje), la mayoría no contempla la generación de una oferta complementaria de destinos en la zona circundante a Antigua. Por ello, la urgencia radica en la concepción de modelos turísticos de intermediación alternativos, entendiendo que, más allá de las complicaciones iniciales de articular nuevas rutas y destinos, la intención es responder a un colectivo de turistas que procura obtener un disfrute o goce a pequeña escala. A modo de ejemplo pueden considerarse las fincas ecológicas que en el marco del *slow tourism* (turismo lento) permiten disfrutar en mayor medida de los paseos y el intercambio con los habitantes locales o de la comida y los procesos culinarios (*slow food*), como se ofrece en San Juan del Obispo, en donde se puede conocer toda la elaboración del pepián. Otra opción es el turismo justo, que ofrece un mayor contacto con las comunidades étnicas, donde el trabajo textil

²⁰ La municipalidad es responsable del registro de los *tuk tuks* y de las inspecciones y controles. Desafortunadamente, se ha comprobado que hay menores manejando este tipo de rodados sin permisos.

de las mujeres kaqchikel puede ser puesto en valor y potenciado a partir de experiencias como la desarrollada por el grupo Ixoquí Asamaj en Santiago Zamora.

Diagrama 6
Sacatepéquez: Gobernanza de la cadena turística



Fuente: Elaboración propia.

El valor para las microempresas turísticas rurales se define por la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona con base en la calidad, el origen, la autenticidad, la herencia y la personalidad (García, 2006). Estos valores promueven nuevas dinámicas caracterizadas por una demanda hacia servicios con una mayor calidad, una mayor diferenciación, y que además se adapten a necesidades de clientes en segmentos no masivos, especializados y homogéneos. La clave radica en lograr que el turista aprecie el mayor valor añadido en las cualidades del destino/producto, con respecto a otros equivalentes o sustitutos.

Al potenciar la participación de las comunidades para que aporten otros productos turísticos y se logre el posicionamiento de nuevos destinos a partir de un empoderamiento de los actores de la cadena, es probable que se modifiquen ciertas lógicas de gobernanza. No se trata sólo de posicionar la oferta complementaria sino también de sopesar sus canales de comercialización para prevenir una concentración del poder de gobernanza en los tour operadores. Al mismo tiempo, aún persiste un preocupante grado de ignorancia sobre el funcionamiento del sector y de la cadena de valor por parte de algunos de sus actores. Se halla muy difundida una apreciación de que el turismo es una actividad lucrativa factible de emprenderse con poco conocimiento técnico, en cualquier lugar sin tomar en cuenta los diferentes perfiles de turistas.

Las características mencionadas pueden servir de parámetros para el diseño de diferentes experiencias turísticas opcionales para el/los destino(s)/producto(s) de la cadena de Sacatepéquez. También pueden ayudar a relativizar la fuerte dependencia hacia factores externos, como una marcada estacionalidad en la demanda. Por ejemplo, se pueden elaborar productos y servicios gastronómicos que resalten el origen de insumos de excelente calidad (como vegetales o frutas tradicionales propias de la región cultivadas de manera orgánica), ofrecidos para su consumo en un entorno natural/cultural tradicional (la belleza de la ruralidad) con la experiencia de compartir genuinamente con los anfitriones (la construcción de historias de vida en el mundo rural), sin particulares premuras o preocupaciones por el tiempo (el elogio de la lentitud).

En el segmento de turismo justo, los actores de los diferentes eslabones intervienen activamente en la cadena de valor con una distribución equitativa y transparente del valor añadido, basada en las contribuciones que cada uno aporta y no con base en un poder surgido a partir del papel que se cumple en la cadena o de la disponibilidad de capital. Este tipo de esquemas, inicialmente, deben ser sostenidos y apoyados por la institucionalidad pública con competencia en el sector. Por este motivo, se estima conveniente que INGUAT retome ciertos esfuerzos realizados en el pasado a favor del turismo comunitario.

A. Instituto Guatemalteco de Turismo

INGUAT es el ente rector y facilitador que promueve y fomenta el desarrollo turístico sostenible en Guatemala, a nivel nacional e internacional, por medio de la coordinación entre los sectores público (especialmente con los gobiernos locales), privado y la sociedad civil. Su misión principal es liderar el posicionamiento del país como destino turístico sostenible y competitivo aprovechando sus ventajas comparativas. Su Ley orgánica es de 1967, aunque en el curso de los años se ha modificado en varias ocasiones. Al respecto, cabe recordar que durante los cambios de gobierno suele ser un tema de discusión política la posibilidad de convertir INGUAT en un Ministerio de Turismo, como ocurre en la mayoría de los países centroamericanos. INGUAT forma parte del Consejo Centroamericano de Turismo, cuyo principal objetivo es la facilitación y el fomento del turismo en la región.

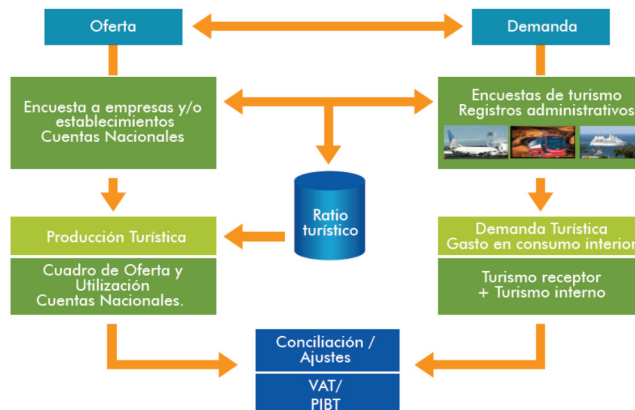
En el artículo 4 de la ley se listan las principales finalidades del organismo, entre las que se destacan: determinar los lugares de atracción turística con objeto de evaluarlos y desarrollarlos; elaborar un plan de turismo interno; fomentar las industrias y artesanías típicas; organizar o colaborar en la celebración de ferias internacionales, nacionales, departamentales y locales; impulsar festivales folklóricos y ceremonias tradicionales; inscribir, clasificar e inspeccionar el funcionamiento de las empresas turísticas admitidas para operar en el país; autorizar, de acuerdo con la clasificación por categorías, las tarifas máximas de los hoteles, moteles, pensiones, autobuses y taxis dedicados al turismo y controlar su observancia; así como emprender periódicamente campañas publicitarias dirigidas al turismo interior. INGUAT, por su parte, suele mantener dos políticas con respecto a los grandes esquemas de tour operación: por un lado, invita a las grandes empresas operadoras nacionales a participar en ferias internacionales de turismo y, por otro, propone viajes de familiarización en el país para los tour operadores extranjeros.

INGUAT se halla desarrollando una cuenta satélite de turismo (CST), que es un instrumento estadístico para medir los sectores económicos vinculados al turismo en las cuentas nacionales. El turismo es una amalgama de industrias tales como el transporte, el alojamiento, los servicios de restauración, las agencias de viajes y las actividades recreativas y de entretenimiento. Los visitantes adquieren bienes y servicios tanto turísticos como no turísticos. La clave, desde el punto de vista de la cuantificación, es asociar sus compras con el suministro total de esos bienes y servicios dentro de un país. La CST es un nuevo instrumento estadístico diseñado para cuantificar esos bienes y servicios de acuerdo con normas internacionales sobre conceptos, clasificaciones y definiciones. Así, se posibilita establecer comparaciones válidas con otras industrias y, llegado el caso, entre un país y otro, y entre grupos de países.

Una CST requiere identificar los productos y las actividades específicas del turismo de un país como punto de partida para delimitar y definir el ámbito del turismo nacional desde la demanda y de la oferta. La integración de la CST en un sistema de cuentas nacionales (SCN) exige que las clasificaciones o clasificadores de productos y actividades específicas del turismo tengan como marco de referencia tanto las clasificaciones nacionales de productos y actividades como las clasificaciones o clasificadores de los productos y actividades del SCN. La comparabilidad temporal y espacial de los resultados estadísticos turísticos debe estar asegurada por una doble compatibilidad y coherencia: por un lado, de las clasificaciones “nacionales” de productos y actividades y las clasificaciones de productos y actividades del SCN del país de referencia con las clasificaciones internacionales; y por otro, de las clasificaciones de productos y actividades específicas del turismo del país de referencia con las clasificaciones de productos y actividades características de CST (CEPAL, 2001).

El sentido de la creación de una CST es analizar detalladamente todos los aspectos de la demanda de bienes y servicios que podrían estar asociados con el turismo dentro de la economía, observar su correlación efectiva con la oferta de dichos bienes y servicios en la misma economía de referencia, y describir cómo esta oferta se relaciona con otras actividades económicas (Comisión de Estadísticas de Naciones Unidas, 2000) (véase el diagrama 7).

Diagrama 7
CST Guatemala



Fuente: INGUAT (2014).

B. Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales

El Código Municipal de Guatemala (Decreto 12-2002 del Congreso de la República), incluye entre sus lineamientos la creación de comisiones especializadas dentro de los Consejos Municipales. El artículo 36 determina que: “En su primera sesión ordinaria anual, el Concejo Municipal organizará las comisiones que considere necesarias para el estudio y dictamen de los asuntos que conocerá durante todo el año, teniendo carácter obligatorio las siguientes comisiones: (...) 4. Fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales”. Según el numeral 4, es obligatorio que los Consejos Municipales instauren una Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (COFETARN) para asesorar en los temas de específica competencia. Dicha comisión estará integrada por entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil.

Ahora bien, no se han conformado las COFETARN en los municipios de Sacatepéquez, hecho que refleja una relativa debilidad institucional en cuanto al turismo, su desarrollo a escala local y la dificultad de contribuir con una gobernanza multinivel en el sector.

C. Marco Jurídico de Asociaciones Municipales y Mancomunidades en Guatemala

Los municipios guatemaltecos tienen la opción de asociarse de forma voluntaria siguiendo el principio de autonomía, a fin de desarrollar intereses comunes o resolver problemas conjuntos que satisfagan el bienestar de sus poblaciones. Bajo la forma de asociacionismo *ad intra* es posible ejecutar diferentes propuestas de articulación estratégica, entre las que destaca una normativa específica para la conformación de mancomunidades. La asociación de municipios, como persona jurídica nueva, adquiere su propia personalidad jurídica y cuenta con su propia organización interna y presupuesto. Regularmente, se asume una o varias competencias otorgadas de común acuerdo por los municipios miembro, y hasta se puede crear otras personas jurídicas, como las empresas públicas. Es decir, legalmente el municipio está dotado de la potestad de fundar empresas o sociedades (Hernández, 2009).

En Guatemala, desde la entrada en vigencia del nuevo Código Municipal (Decreto 12-2002, reformado por el Decreto 22-2010), existen dos modalidades de asociacionismo municipal bien diferenciadas: las que son asociaciones de Alcaldes, y las Mancomunidades de Municipios, asociaciones

de municipios integradas por las corporaciones municipales, las cuales responden a un concepto más amplio y orientado hacia el desarrollo local. Las Mancomunidades son personas jurídicas de tipo asociativo, cuyo nacimiento depende directamente del Código Municipal.

El asociacionismo municipal se ha convertido en una de las principales estrategias en el fortalecimiento de las instituciones locales, ya que se procura impulsar capacidad conjunta frente a los diferentes desafíos del quehacer local. Reviste mucha importancia que los gobiernos locales ejerzan un papel relevante en la gobernanza del turismo porque están dotados de capacidades propias para establecer empresas o sociedades para poner en marcha estrategias de desarrollo urbanas y rurales.

VI. Principales restricciones para el escalamiento

Estudios anteriores desarrollados por CEPAL han mostrado que el análisis de las cadenas de valor posibilita investigar en detalle los procesos de generación de valor en cada uno de los eslabones, así como la estructura de la cadena y la relación entre sus eslabones, incluso cuando pertenecen a distintos sectores. A diferencia del enfoque sectorial, el estudio de cadenas permite examinar de manera más detallada actores, vínculos y procesos, con miras a identificar restricciones (Oddone y otros, 2014), cuya resolución constituye un paso fundamental en su escalamiento económico y social.

En el marco de los estudios sobre cadenas de valor, las de carácter turístico cuentan con una serie de particularidades, como el papel impulsor del turista/consumidor y la forma de “consumo” de la experiencia obtenida, la gran cantidad de servicios especializados y, en el presente caso, una acusada heterogeneidad intraeslabones. Las restricciones sistémicas son las que aquejan a todos los eslabones de una cadena, y en cada uno sus efectos involucran a los actores específicos que la conforman.

Las principales restricciones sistémicas observadas son:

1. **Seguridad.** La percepción de inseguridad respecto del país influye negativamente en las actividades turísticas de Sacatepéquez. Cuando hay eventos de violencia la afluencia de turistas disminuye, en perjuicio de los empresarios turísticos.
2. **Conectividad aérea internacional.** No hay acciones claras para atraer nuevas líneas aéreas hacia el país o para posicionarlo como *hub* aéreo. No existen líneas aéreas que vuelen con bandera guatemalteca,²¹ y los pasajes internacionales de las que prestan el servicio, en general, representan costos elevados para los usuarios. La falta de continuidad de los acuerdos entre INGUAT y las líneas aéreas a lo largo de las diferentes administraciones no ha permitido la existencia de una oferta consolidada.²²
3. **Conectividad nacional terrestre.** Muchos problemas de tráfico y congestionamiento dificultan el traslado de Ciudad de Guatemala a Antigua.

²¹ Los empresarios turísticos califican que la conectividad aérea de Guatemala es medianamente adecuada a la demanda, tomando en consideración las dimensiones del aeropuerto, además de la frecuencia, tamaño, tiempo promedio y precio de los vuelos. Al respecto, se evaluaron cinco conexiones con alta potencialidad para ser incluidas en circuitos turísticos (Guatemala-San Pedro Sula, Guatemala-Tegucigalpa, Guatemala-Santa Elena, Santa Elena-Belice, Guatemala-San Salvador). La única conexión con una evaluación superior al promedio fue la que une la ciudad de Guatemala con Santa Elena, Petén. Se determinó que la conectividad no es adecuada para crear circuitos con los países centroamericanos vecinos, como el aeropuerto de El Salvador, que sirve de puerta de entrada al Triángulo Norte de Centroamérica.

²² Se han hecho avances en 2014 al establecerse vuelos más frecuentes y directos con la aerolínea Sosa de Honduras.

4. **Desconocimiento del funcionamiento del sector y de la cadena.** Existe la apreciación de que el turismo es una actividad lucrativa que sólo exige poco conocimiento teórico o técnico y que puede darse en cualquier lugar o destino. Muchos emprendimientos inician empíricamente (tour operadores locales, hosteleros, transportistas, operadores de excursiones, guías de turistas, artesanos) y luego enfrentan dificultades debido a sus carencias de habilidades técnicas y administrativas para su operación. Falta de cultura turística en algunas municipalidades.
5. **Alta dependencia hacia factores externos.** Hay una marcada estacionalidad y dependencia hacia el comportamiento de los mercados externos. No existen estrategias sólidas para el posicionamiento en nuevos mercados, y ello se refleja en que la promoción de INGUAT, por lo general, es concebida de manera muy tradicional y poco innovadora. Los actores que conforman los eslabones (tour operadores, hosteleros, transportistas, operadores de excursiones, guías de turismo, artesanos) no disponen de un adecuado acceso a mercados y a nuevos consumidores por su desconocimiento técnico de la comercialización de los productos y servicios turísticos.
6. **Alta concentración.** En Sacatepéquez existe una aguda concentración de los servicios y de los productos turísticos en el casco urbano de Antigua. No se observa una inversión importante en el desarrollo de la periferia y los municipios aledaños.
7. **Falta de incentivos para la inversión turística.** No existen leyes para incentivar el turismo, tampoco incentivos fiscales ni apoyo para el apalancamiento financiero. La ley de Fomento al Turismo Nacional fue derogada en 1997 y Guatemala es el único país de la región que carece de un instrumento legal similar.
8. **Poca información estadística especializada disponible para la toma de decisiones.** Para obtener información estadística se debe tratar de inferir y consolidar información proveniente de otros sectores o fuentes. Sin embargo hay esfuerzos encaminados a fortalecer la CST.
9. **Falta de promoción adecuada del destino.** INGUAT ha lanzado una serie de nuevas cápsulas para la promoción turística con un formato demasiado tradicional, sin atender a la necesidad de innovar en las formas de *marketing* institucionales. Se trata de videos tipo documental de cine apelando a la transmisión de *las lecciones de vida* que puede hacer el país a través del turismo.
10. **Capacitación y certificación.** Se observa una duplicidad de esfuerzos en cuanto a formación y certificación turística por parte de INGUAT e INTECAP. Según algunos representantes del sector turístico, sería conveniente que INTECAP fuera el encargado de ambos procesos; aunque corresponde a INGUAT la función de capacitar y certificar procesos a través del Sello Q.

Las principales restricciones por eslabón son:

Operadores turísticos nacionales, operadores turísticos locales y agencias de viaje:

1. Entre los responsables de los destinos/productos se valora poco la intermediación en el sector turístico departamental y ello conduce a que no se establezcan nuevos vínculos con tour operadores para abrir nichos de mercado alternativos.
2. La mayoría de las empresas tour operadoras locales en Antigua no disponen de un suficiente poder de negociación frente a las empresas mayoristas del exterior y, por lo tanto, dependen muchas veces de las políticas de promoción del destino en las casas centrales, sobre todo en cuanto a lo que a pasajes internacionales se refiere. Al mismo tiempo, los tour operadores de menor tamaño enfrentan problemas de escala para acceder a ferias internacionales en las que pudieran negociar con los mayoristas internacionales del sector y proponer cambios en esta lógica de gobernanza.
3. Falta de voluntad de los tour operadores respecto de incorporar nuevos productos que aún no reúnen todas las condiciones de calidad para la atención al turista. No se consideran esquemas turísticos alternos que puedan desarrollarse por fuera de los tradicionales, como los de turismo justo o turismo lento.

4. No existen programas específicos para crear capacidades relacionadas con la intermediación turística que fortalezca la tour operación, ya que los cursos o carreras de Licenciatura en Turismo se enfocan en la planificación, la gestión o la administración de hoteles y restaurantes.

Operadores turísticos en todas sus formas y hostelería:

5. Existe una estrategia generalizada en las empresas turísticas locales de competir por precios en lugar de agregar valor, situación que sobre todo se observa en el eslabón de hostelería (hoteles y restaurantes).
6. El reglamento para la clasificación de los establecimientos de hospedaje está vigente desde 1983; su falta de actualización impide poner en marcha el Programa de Clasificación, Calidad, Sostenibilidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos, previsto en la Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible.
7. El Sello Q ha tenido un relativamente bajo nivel de apropiación y no es bien percibido por parte de los potenciales beneficiarios en Antigua, particularmente en el grupo de tour operación. Se trata de otro caso que evidencia la necesidad de mejorar el diálogo entre INGUAT y los miembros del sector.

Regalería con especial énfasis en el sector artesanal:

8. Existe poca iniciativa en el diseño de nuevos productos artesanales. Es práctica común ofrecer menores precios al consumidor al copiar los nuevos diseños de la competencia, lo que desincentiva la innovación en general.
9. Los artesanos y miembros de los gremios en los municipios de Pastores y Sumpango no están organizados cooperativamente, con lo que se limitan las posibilidades de escalamiento que podrían surgir de las actividades conjuntas.

Transporte terrestre:

10. Existen problemas de tráfico y congestionamiento en el casco urbano de esta última ciudad, con el consiguiente peligro para su patrimonio histórico y cultural.
11. Falta de infraestructura moderna y en buen estado para conectar a Antigua con los municipios circundantes que reúnen la oferta complementaria.

Instituciones de apoyo:

12. Falta de acuerdo acerca del interés y el capital político de convertir a INGUAT en un Ministerio de Turismo, lo que por momentos ocasiona una relativa pérdida de legitimidad frente a los actores del sector y de la cadena en particular.
13. Se detecta escasa coordinación entre INGUAT y los gobiernos locales en el lugar donde efectivamente están alojados los productos y servicios que constituyen el destino. Por otro lado, no se han identificado empresas turísticas municipales o de las mancomunidades conformadas por varios municipios, pese a que el Código Municipal dota a los gobiernos locales de la capacidad de asociación, así como de fundar empresas o sociedades, además de operar en el sector turístico.
14. Persistentes debilidades institucionales en la Municipalidad de Antigua Guatemala le han ocasionado una fuerte pérdida de legitimidad.
15. Las instancias municipales definidas en el Código Municipal, como el COFETARN, no están articuladas en Sacatepéquez y tampoco se ha puesto en funcionamiento la mesa de competitividad.
16. No se ha considerado la conformación de empresas turísticas municipales o translocales a escala de mancomunidad.

A continuación se exponen las restricciones sistémicas y por eslabón de acuerdo con una serie de categorías. Las restricciones sistémicas se han agrupado como conectividad internacional y transporte nacional, de mercado e institucionales, en tanto que las restricciones por eslabón figuran bajo transporte departamental y local, de mercado e institucionales (véase el cuadro 25).

Cuadro 25
Restricciones de la cadena de valor

Sistémicas			Por eslabón		
Conectividad internacional y transporte nacional	Del mercado	Institucionales	Transporte departamental y local	Del mercado	Institucionales
Débil conectividad aérea con pocas empresas internacionales	Desconocimiento y falta de experiencia de algunos agentes que ofrecen servicios dentro de la cadena	Pocos incentivos públicos para la inversión privada en turismo. La ley de Fomento al Turismo Nacional fue derogada en 1997 y Guatemala es el único país de la región que no cuenta con una legislación similar.	Falta de infraestructura moderna y en buen estado para conectar a Antigua con los municipios circundantes que reúnen la oferta complementaria	Concepción tradicional del turismo compartida por la mayoría de los agentes de la cadena, particularmente los tour operadores	Debate acerca del interés y capital político de convertir a INGUAT en un Ministerio de Turismo con la consecuente pérdida de legitimidad de INGUAT.
Altos costos de los pasajes internacionales para los usuarios	Problemas técnicos con la oferta y comercialización de otros productos/destinos en el departamento	Dificultades con la información estadística para el diseño de políticas públicas	Problemas de tráfico y congestionamiento en el casco urbano de Antigua	Falta de voluntad de los tour operadores de incorporar nuevos productos. No se consideran esquemas turísticos alternativos	Poca coordinación de INGUAT con los gobiernos locales
No hay una propuesta de línea de bandera consolidada	Marcada estacionalidad con alta dependencia del mercado externo	Dificultades con la promoción del destino país, casi siempre bajo un formato tradicional		Débil capacidad de negociación de los tour operadores locales frente a los de mayor tamaño nacionales o del exterior.	Problemas de legitimidad en CNPAG y el Municipio de Antigua
	Los productos/destino no compiten bajo una misma marca colectiva			No existen empresas turísticas municipales o translocales a escala de mancomunidad	
					(continúa)

(continúa)

Cuadro 25 (conclusión)

Sistémicas			
Conectividad internacional y transporte nacional	Por eslabón		
	Transporte departamental y local	Del mercado	Institucionales
Problemas de tráfico y congestionamiento en el traslado de Ciudad de Guatemala a Antigua	Falta de posicionamiento en mercados alternativos y de una mayor aproximación con América del Sur y Asia	Alta concentración de productos y servicios en Antigua	Los tour operadores de menor tamaño enfrentan problemas de escala para acceder a ferias internacionales Necesidad de actualizar el reglamento para la clasificación de los establecimientos de hospedajes en consonancia con la Política Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible
	Falta de asociatividad entre los actores que conforman los eslabones Duplicidad de esfuerzos con respecto a la certificación turística Baja legitimidad de la propuesta del Sello Q de INGUAAT	Relativamente baja innovación en productos locales y artesanales Alta competencia por precios más que por calidad turística y valor agregado	No existen programas específicos para crear capacidades relacionadas con la intermediación turística No existen empresas turísticas municipales o translocales a escala de mancomunidad

Fuente: Elaboración propia.

VII. Buenas prácticas y recomendaciones para el escalamiento de la cadena

En esta sección se presentan recomendaciones generales orientadas a identificar las buenas prácticas internacionales por restricción, que luego se integrarán en estrategias. En este documento se proponen 6 programas con un total de 21 estrategias.

Diagrama 8
Escalamiento de la cadena de valor de turismo de Sacatepéquez



Fuente: Elaboración propia.

Con las recomendaciones generales se persigue la sostenibilidad y el escalamiento de la cadena turística de Sacatepéquez con base en garantizar la competitividad del modelo turístico-territorial propuesto; orientar el producto hacia las nuevas tendencias a partir de la innovación digital de la promoción turística; potenciar las identidades locales y fortalezas turísticas de los municipios a la vez que se configura una gestión global e integradora de los destinos. Se aborda el escalamiento turístico a

partir de la consolidación de la oferta existente, el desarrollo de la oferta complementaria, la incorporación de nuevos actores a la cadena y la generación de un mayor valor agregado y calidad en los productos y servicios turísticos, a fin de atraer mayores visitantes. En el diagrama 8 se exponen las recomendaciones organizadas en tres grandes grupos: condiciones para la gobernanza turística, consolidación de la oferta turística y desarrollo del producto.

A. Condiciones para la gobernanza turística

Frente a la percepción de inseguridad que influye negativamente en las actividades turísticas de Sacatepéquez y de Guatemala en general, resulta conveniente transitar por un proceso de generación de resiliencia turística que se materialice en estrategias superadoras de las situaciones de coyuntura, como los *travel warning* u otro tipo de crisis que pudieran afectar a los turistas y excursionistas, más allá de la inseguridad. En consecuencia, cabe analizar la probabilidad de ocurrencia, la susceptibilidad de afectación y las posibilidades de recuperación en tiempo y forma (resiliencia).

Una crisis suele definirse como cualquier situación con el potencial de perjudicar a largo plazo la confianza en una organización, negocio o producto; o bien interferir con la habilidad de éstos para continuar operando normalmente (APEC, AICST, OMT y PATA, 2004). El manejo de la crisis en el sector turístico se refiere a la forma en la que una organización, negocio o destino turístico previenen sus riesgos y se preparan, responden y se recuperan de las dificultades y obstáculos enfrentados. Las crisis en ocasiones provienen de fuentes internas propias de las organizaciones o bien desde eventos externos, como el impacto o amenaza causados por desastres naturales; así, las emanaciones de ceniza del Volcán de Fuego provocaron la cancelación de más de 110 vuelos en el aeropuerto de La Aurora entre el 6 y el 8 de febrero de 2015 y muchos turistas decidieron abandonar Antigua Guatemala en prevención de alergias y enfermedades.

Mediante la gestión de los riesgos en materia turística se generan sinergias con otras agencias gubernamentales y comunitarias en el desarrollo de sistemas, procesos, programas y procedimientos coordinados entre instituciones para la prevención de desastres en los diferentes destinos, además de proteger la seguridad e integridad de los visitantes y de los empleados, emprender la capacitación del personal y establecer un sistema de mejora continua. En Guatemala, un esquema de gestión de riesgos debería de basarse en la participación y articulación entre el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), la Comisión Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED), los gobiernos departamentales y las municipalidades involucradas.

Entre los requisitos mínimos para la resiliencia turística se cuenta la seguridad de los visitantes y empleados; la generación de sistemas eficientes de comunicación con las personas en destino y la seguridad en edificios, instalaciones y equipo; asimismo, es fundamental disponer de recursos y personal capacitado en la reducción de desastres durante las operaciones de acción y recuperación.

Cuadro 26
Principales fuentes de peligro para el turismo

Peligros naturales	Peligros tecnológicos	Peligros biológicos	Peligros civiles y políticos
Tormentas, inundaciones, terremotos, deslaves, erupciones volcánicas, otros.	Fallas en sistemas técnicos relacionados con sitios industriales, de transporte o infraestructura, otros.	Propagación de enfermedades entre personas o animales, pestes o contaminación, otros.	Robo, terrorismo, secuestro y toma de rehenes, guerra civil, otros.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de AICST, OMT y PATA, 2003.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) identificó en 2003 una serie de riesgos para la seguridad e integridad de los visitantes, las comunidades receptoras y los empleados turísticos. En particular, se subrayó que había condiciones y estándares pobres en establecimientos turísticos (errores

de construcción, carencia de sistemas antisísmicos, falta de dispositivos de prevención de incendios, entre otros); bajas condiciones de salubridad, inocuidad y conservación de alimentos; la inexistencia de controles en los servicios de transporte; el fraude en transacciones comerciales o el no cumplimiento de los contratos por el personal, situaciones que puedan impedir el correcto desarrollo de los servicios.

El análisis de riesgos se enfoca a comprender los peligros a que se expone un destino. Sus resultados auxilian en la toma de decisiones sobre qué riesgos son los más relevantes, así como en la definición de las mejores estrategias apropiadas para tratarlos o disminuirlos. Cabe resaltar que el riesgo en turismo conlleva dos cuestiones fundamentales. Por un lado, la probabilidad real de daño, es decir, la variable que evalúa el potencial peligro y su extensión a toda la comunidad. Por otro, y de manera paralela, hay un impacto sobre el imaginario colectivo por medio de una variable que capta la percepción cognitiva sobre determinado riesgo y que a menudo perjudica fuertemente la actividad turística, incluso más allá de las potencialidades efectivas de peligro.

Las opciones disponibles estandarizadas de atención de riesgos incluyen:

- Prepararse para el riesgo. Programas de concienciación y educación, desarrollo de los planes de respuesta y recuperación, capacitación y evaluación, desarrollo de información para el visitante, sistemas de comunicación y alerta, desarrollo de acuerdos de ayuda mutua con otros destinos y de cooperación internacional para la transferencia de buenas prácticas.

- Prevenir el riesgo. Legislación, códigos de construcción, planificación territorial y turística, desarrollo de infraestructura y servicios, otros.

- Reducir la probabilidad de las consecuencias. Modificando el riesgo.

- Minimizar las consecuencias de incidencia. Modificando la susceptibilidad (por ejemplo, mitigar la exposición al riesgo por medio de buenas prácticas en evacuación de edificios, de modo que se eviten las consecuencias de un incendio o terremoto) y/o incrementando la capacidad de resiliencia

- Retener el riesgo. Aceptar el riesgo y planificar el manejo de sus consecuencias, sólo si estas operaciones no afectan adversamente el destino o las percepciones de los visitantes.

- Responder al riesgo. Implementación de planes y estandarización de procedimientos operativos, adquisición efectiva y aplicación de recursos para las tareas, provisión de mensajes de información claros para el visitante y alertas confiables y oportunas, actividades de búsqueda y rescate, equipos de protección individual para el personal de respuesta.

- Mitigar el riesgo. Legislación, códigos de construcción, planificación territorial y turística, reubicación de personas y propiedades, desarrollo ingenieril, otros.

- Recuperarse del riesgo. Restauración de los servicios esenciales, servicios públicos y operaciones de negocios en el destino, apoyo financiero y psicológico, alojamiento temporal, recogida y distribución de los fondos de apelación.

- Evitar el riesgo. Optar por no proceder con una actividad susceptible de generar riesgos.

En el destino deberá considerarse un análisis de costo-beneficio para las opciones propuestas de atención con el objetivo de asegurar que las acciones sean realistas en términos económicos. Cuando la economía local o regional depende en gran medida de la industria del turismo, los costos podrían compartirse entre agentes económicos, organizaciones comunitarias o gubernamentales bajo un esquema de gobernanza turística.

Por medio del estudio de la gobernanza de las cadenas de valor se analizan los mecanismos, los procesos y las reglas que relacionan económicamente a las empresas entre sí y con el gobierno y otros actores (Oddone, Padilla y Antunes, 2014). La gobernanza turística es el proceso de conducción de los destinos turísticos mediante los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (OMT, 2008). La gobernanza no supone una modificación estructural de los elementos que conforman el sistema turístico, sino que más bien se

requiere una nueva forma de colaboración a partir de la capacidad para generar sinergias entre gobiernos, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (OMT, 2008: 30).

“Gobernanza turística es una práctica de gobierno susceptible de medición, orientada a dirigir eficientemente al sector turístico en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación y colaboración entre ellos para realizar las metas compartidas por redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas” (OMT, 2010: 22).

El turismo involucra el desarrollo de redes formales e informales de colaboración, alianzas y redes para la entrega de productos y servicios (Baggio y Cooper, 2010). La productividad, su certificación, la innovación y el crecimiento económico reciben la influencia de los flujos de información en un destino/producto que funciona como red entre todos los actores de la actividad turística. Por ello, la gestión del conocimiento es un elemento de vital importancia en la planificación, la administración y la gobernanza del turismo. Esto se evidencia en la captura, recolección, sistematización, interpretación y aplicación de datos concernientes al entorno, el análisis de las amenazas que penden en el territorio así como el comportamiento de los consumidores/viajeros y las mejoras necesarias en la cultura turística local. Asimismo, las organizaciones locales requieren fortalecerse y conocer el o los procesos de gestión del conocimiento y las diversas herramientas del manejo de datos turísticos, como la recolección de datos estadísticos locales por medio de la Cuenta Satélite de Turismo.

Según Valencia y Zavala (2014), la cultura turística corresponde al compromiso y participación de la población local en la búsqueda de condiciones favorables para la adecuada realización de la actividad turística en un territorio dado. Los atractivos turísticos de un destino son diversos y consisten en bienes públicos, privados, que forman parte de una empresa o pertenecen a las comunidades anfitrionas. El interés despertado por estos bienes, sus concesiones al sector privado o la gestión por un gobierno local, a veces acarrea una serie de dificultades que desafían las posibilidades reales de visitación en destino.

La generación de una cultura turística local fortalece los lazos intrasociales del territorio y el entendimiento del turismo como una vía para la construcción social del desarrollo económico, al mismo tiempo que representa una opción de empleo para muchas personas dentro de un paquete de servicios en creciente expansión. El turismo contiene así grandes posibilidades de escalamiento social para la población local.

De acuerdo con un estudio de Del Cid, Aguilar y Arana (2012) sobre el entendimiento del turismo por los habitantes de Sacatepéquez, la mayoría de la población está consciente de los beneficios económicos procedentes de esta actividad; de igual manera, existe un desconocimiento generalizado sobre el funcionamiento del sector y la estructura de su cadena. Este factor bloquea la posibilidad de insertarse económicamente de manera proactiva en el turismo mediante la generación de emprendimientos o productos propios de calidad.

Dada la necesidad de resolver esta cuestión para fortalecer el potencial escalamiento económico y social del turismo en el departamento de Sacatepéquez, se proponen estrategias encaminadas a la formación de una cultura turística que permita no sólo mejorar el conocimiento y la apreciación de las actividades turísticas por parte de la población, sino también su involucramiento para comprender su funcionamiento e importancia en la activación de la economía local y el desarrollo social. Una cultura turística no consiste sólo en tratar bien al turista sino también comprender que esta actividad puede detonar el desarrollo social de un territorio.

En esta línea, resulta significativo considerar la posibilidad de conformar empresas turísticas municipales o de las mancomunidades (intermunicipales), apelando a los artículos 255 de la Constitución Política y 35 del Código Municipal, en los que se establece:

- Constitución Política de Guatemala: Artículo 255.- Recursos económicos del municipio. Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios.

- Código Municipal de Guatemala: Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Le compete al Concejo Municipal: La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales; b) El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal; c) La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales; d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración; e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos; f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales; g) La aceptación de la delegación o transferencia de competencias; h) El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio; i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales; j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos; k) Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio; l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo; m) La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres; n) La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no; o) Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al Organismo Ejecutivo, quien trasladará el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República; p) La fijación de sueldo y gastos de representación del alcalde; las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal; y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente; q) La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones; r) La aprobación de la emisión, de conformidad con la ley, de acciones, bonos y demás títulos y valores que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento de los fines y deberes del municipio; s) La aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia; t) La promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales; u) Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponden adjudicar al alcalde; v) La creación del cuerpo de policía municipal; w) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la Constitución Política de la República; x) La elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los acuerdos de paz y la ley de la materia; y) La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio; y, z) Las demás competencias inherentes a la autonomía del Municipio. (El subrayado nos pertenece).

B. Desarrollo de los productos turísticos

El desarrollo de opciones turísticas exige el diseño de productos tangibles y experiencias a los viajeros desde una perspectiva de apoyo a los emprendimientos, en los que se incorporen la creatividad y altos

estándares de calidad. Se consideran enfoques innovadores aquellos que integren elementos lúdicos²³ en los productos y servicios, y la incorporación de nuevas modalidades de establecimientos de hospedaje, entre otras acciones.

La OMT (2012) en el *Manual de desarrollo de productos turísticos* estableció lineamientos y sugerencias encaminadas a una planificación efectiva en la implementación de productos y servicios de turismo en un territorio. Según este documento, el desarrollo de productos turísticos debe ajustarse a los siguientes principios:

- Ser auténtico al reflejar los atributos únicos del destino;
- Contar con el apoyo de la comunidad receptora (cultura turística);
- Respetar el entorno natural y cultural sin impactarlo negativamente;
- Diferenciarse de los competidores, sin copiar o imitar sus iniciativas, y
- Alcanzar una amplitud suficiente para que contribuya significativamente a la economía, sin llegar a constituirse en fuga importante de recursos económicos.

La OMT (2012) también propone que el desarrollo de nuevos productos debe basarse en las tendencias y gustos del mercado, al tiempo que se orientan productos a segmentos bien identificados. El desarrollo del producto turístico involucra a las autoridades públicas en la obtención y difusión de la información necesaria sobre las oportunidades para la planificación turística del territorio; además de otorgar facilidades y apoyar al sector privado y comunitario en el desarrollo de sus productos. A veces resulta conveniente que el destino sea dividido en varias zonas independientes, pero articuladas, con el fin de planificar el desarrollo turístico. En ese caso, hay que destacar las fortalezas de cada zona con sus productos e identidades y favorecer una distribución más equilibrada de los beneficios económicos generados.

En Guatemala existen pocos incentivos de políticas públicas para la inversión privada turística. En la propuesta actual de la Ley de Fomento al Empleo, en el Capítulo II, Beneficios de las unidades económicas de inversión y empleo, Artículo 22, Numeral 11, se listan los beneficios que podrían considerarse para el sector turístico, a saber:

- Art. 22. Beneficios de las Unidades económicas de inversión y empleo. Las personas individuales o jurídicas autorizadas para operar como Unidades económicas de inversión y empleo, gozarán de los beneficios siguientes: Numeral 11. Exención del Impuesto al Valor Agregado, por los inmuebles que tome en arrendamiento para su actividad como unidad económica de inversión y empleo. Esta exención se aplicará durante el periodo que dure la exención de ISR. Para promover la actividad turística, únicamente los hoteles y los centros recreativos, sin incluir los casinos, restaurantes, y servicios de alimentos, tendrán derecho a gozar de las exenciones a que se refieren los numerales 8 y 9 de este artículo, siempre que cumplan con los requisitos que establece esta ley y su reglamento.²⁴ A los beneficiarios de esta ley no les será aplicable el plazo establecido en artículo 63 del Código Tributario.

²³ En inglés, la palabra *gamification* deriva de “game” (juego) y designa el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración y el esfuerzo. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas. Siguiendo una equivalencia en cuanto a la formación del término en inglés, se sugiere la traducción “ludificación”, que proviene de “lúdico” (relativo al juego).

²⁴ Numeral 8: Exención del cien por ciento (100%) del Impuesto sobre la Renta por las rentas que obtenga de su actividad como unidad económica de inversión y empleo: a) Por un plazo de quince (15) años contados a partir de la fecha en que obtenga utilidades de su actividad o al cuarto año de haber iniciado operaciones como unidad económica de inversión y empleo, si se ubica en el departamento de Guatemala. Vencido el plazo concedido, el usuario tendrá derecho a una exención parcial de la siguiente manera: i. Un setenta (70%) de exención del Impuesto sobre la Renta, aplicable durante los diez (10) años siguientes al vencimiento del plazo inicial establecido para la exención total; y, ii. Un cincuenta por ciento (50%) de exención del Impuesto sobre la Renta, aplicable durante los diez (10) años

El desarrollo de un producto turístico nuevo se efectúa en varias etapas (véase diagrama 2), desde su creación hasta su certificación. Según la Comisión Nacional de Turismo de Canadá (2003), las etapas arrancan de estrategias de poco riesgo que contemplan el refinamiento de productos existentes para los clientes actuales (cuadrante I), y culminan en las estrategias de alto riesgo que implican el diseño de nuevos productos hacia nuevos clientes (cuadrante III).

Diagrama 9
Etapas en la construcción de un nuevo producto turístico

Productos	Nuevos	
	IV	I
Actuales	III	II
	Actuales	Cientes
		Nuevos

Fuente: Comisión de Turismo de Canadá (2003).

En el ámbito turístico existe un sinnúmero de certificaciones ambientales y sociales entendidas como un proceso voluntario que evalúa, monitorea y otorga un certificado escrito en el que consta que una empresa, producto, proceso, servicio o gestión del sistema cumple con una serie de requerimientos específicos (Honey y Rome, 2001; Del Valle, 2002). En toda certificación hay un reconocimiento, ya sea por parte de organismos nacionales o internacionales, que suscita credibilidad en el producto o servicio. La certificación turística nacional desarrollada por INGUAT se halla definida en la *Política Nacional de Turismo Sostenible 2012-2022* y se conoce como Sello Q.

Actualmente, la estrategia de calidad en curso en Guatemala se centra en dos puntos específicos de apoyo para los prestadores de servicios turísticos: apoyo para la certificación y acreditación regional en calidad, y formación para el desarrollo de habilidades de servicio al cliente. En materia de implantar el Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad Turística (SICCS), en Sacatepéquez resultaría conveniente revisar la estandarización de los criterios del Sello Q a fin de que sus beneficiarios

siguientes de vencido el plazo anterior; y b) Por un plazo de veinticinco (25) años, contados a partir de la fecha en que obtenga utilidades o al cuarto año de haber iniciado operaciones de su actividad como unidad económica de inversión y empleo, si se ubica en el interior de la República. Vencido el plazo anterior, el usuario tendrá derecho a una exención parcial de la siguiente manera: i. Un setenta (70%) de exención del Impuesto sobre la Renta, aplicable durante los diez (10) años siguientes al vencimiento del plazo inicial establecido para la exención total; y, ii. Un cincuenta por ciento (50%) de exención del Impuesto sobre la Renta, durante los diez (10) años siguientes de vencido el plazo anterior. Durante los ocho ejercicios fiscales, contados a partir de la fecha en que obtenga utilidades de su actividad como unidad económica de inversión y empleo, la exención del Impuesto sobre la Renta aplicará tanto a la persona jurídica propietaria de la empresa beneficiaria que se haya constituido como unidad económica de inversión y empleo, como a los socios individualmente considerados, respecto de las utilidades o dividendos provenientes de la actividad beneficiada. En caso que uno o más socios sean personas jurídicas, este beneficio será exclusivo de éstas y no podrá trasladarse sucesivamente a sus socios. A partir del noveno ejercicio fiscal, contado a partir de la fecha en que obtenga utilidades de su actividad como unidad económica de inversión y empleo, las utilidades o dividendos distribuidos, provenientes de la actividad beneficiada, serán gravados con el Impuesto sobre la Renta. Las unidades económicas de inversión y empleo ubicadas en el interior de la República, tendrán derecho a un plazo adicional de diez (10) años de exención del cien por ciento (100%) del Impuesto sobre la Renta, siempre que durante el período de la exención total hayan incrementado las inversiones o empleo, según sea el caso, en por lo menos un cinco por ciento (5%) de la inversión o empleo generados inicialmente en su actividad como unidad económica de inversión y empleo. Las personas individuales o jurídicas domiciliadas en el exterior que tengan sucursales, agencias o establecimientos permanentes que operen en Guatemala, no gozarán de la exención del Impuesto sobre la Renta, si en su país de origen se otorga crédito por el Impuesto sobre la Renta que se pague en Guatemala. Numeral 9: Exención del Impuesto de Solidaridad o cualquier impuesto de carácter temporal o definitivo que sea acreditable al Impuesto sobre la Renta por el plazo indicado en el numeral 8 de este artículo.

podrían acreditar y certificar bajo los estándares de calidad regional común centroamericana. Según los planes de trabajo de INGUAT, presentados en el Taller del Comité Regional de Calidad y Sostenibilidad Turística en octubre de 2014, en el año 2015 se tiene programada la acreditación de los beneficiarios del Sello Q, además de practicar una homologación y acreditación en el marco del SICCS.

Por su parte, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), en un centro de formación de turismo ubicado en la Ciudad de Guatemala, contribuye actualmente con la formación y profesionalización de personal técnico y administrativo que trabaja en establecimientos turísticos. Su principal fortaleza ha sido la capacitación en temas de gastronomía, hotelería y guías de turistas, consistente en eventos de formación en modalidad de carreras certificables por competencias y cursos cortos no certificables. También ofrece diplomados certificados en administración de empresas. En el área de educación formal, la universidad pública y varias universidades privadas poseen una oferta primordialmente relacionada con la administración de entidades turísticas y ciertos diplomados en habilidades y técnicas gastronómicas. La mayoría de esta oferta formativa también se encuentra concentrada en la Ciudad de Guatemala.

Cabe subrayar que en algunos países —como España, Francia o Italia—, el papel de la certificación turística se está enfocando a la formación y la estandarización del producto turístico más que hacia la comercialización y la visibilidad frente al cliente. Se advierte que el cliente está optando cada vez más por la lógica transaccional provista por las redes sociales especializadas en el turismo, ya que estima en mayor medida las opiniones de otros viajeros que han juzgado el destino turístico por medio de sitios como TripAdvisor.com o Booking.com, por encima de las estrellas de un destino turístico o los escudos, sellos o etiquetas (insignias) de un determinado hotel.

C. Consolidación de la oferta turística

El *marketing* territorial busca diseñar acciones para promocionar y desarrollar un espacio por medio de una marca específica que satisfaga las necesidades de los mercados objetivos. Esta marca puede contemplar elementos tangibles e intangibles, e incluso basarse en las emociones que suscita en quienes lo visitan.

Los programas de *marketing* turístico para territorios persiguen consolidar diversas estrategias de comunicación por conducto de diferentes canales y se enfocan en atraer de forma efectiva a los visitantes; generalmente los pequeños municipios suelen hacerlo articulados bajo el trabajo en red. Inicialmente se desarrolla una estrategia de *marketing* a medida, alineada con el aprovechamiento de las ventajas competitivas y los objetivos de desarrollo que se hayan establecido o planificado para el destino/producto. Esta fase incluye la difusión de información a través de redes sociales, el hermanamiento entre municipios con perfiles parecidos o complementarios, y la publicidad en general. Por ejemplo, la propuesta japonesa basada en *Un pueblo, un producto*, o las propuestas de *Pueblos Mágicos* en México, de *Pueblos Vivos* en El Salvador o el *Corredor de Pueblos Turísticos* en la provincia de Buenos Aires, en Argentina. En cuanto al trabajo en red, se destaca la experiencia de la *Unidad Temática de Turismo* en la *Red de Mercociudades* que ha permitido la planificación conjunta del turismo a escala local en el Mercosur y la generación de corredores turísticos transfronterizos.

Si bien históricamente la mayor parte de los destinos/productos se han promocionado a partir de ferias internacionales, viajes de familiarización y la publicidad pagada para atraer a los turistas/visitantes y venderles sus productos; en la actualidad las reglas de juego han cambiado. Aproximadamente el 90% de los turistas internacionales usan Internet como medio de información para tomar sus decisiones de viaje, con una tendencia creciente del incremento en las reservas en línea. Este cambio plantea un desafío muy importante que radica en conocer dónde está el consumidor *on line* y saber cómo gestionar contenidos generados por los usuarios y que sean confiables para otros usuarios.

La innovación en la promoción turística es sumamente importante para el fortalecimiento de la oferta turística existente y de la complementaria, dado que el turista de manera creciente demanda más una mayor información previa y de fácil acceso antes de escoger su destino. El conocimiento previo del

destino, de sus productos y servicios ofrecidos, otorga cierta sensación de tranquilidad en el turista que puede seleccionar, planear u organizarse apropiadamente. La disponibilidad de la información correcta permite equilibrar la escasez de tiempo con la que cuentan ciertos turistas, y así se disminuye el estrés natural que implica programar un viaje y se maximiza la experiencia turística.

El surgimiento de nuevos medios tecnológicos para el mercadeo, sobre todo el valor que han cobrado las redes sociales y las aplicaciones, facilita la producción, la distribución y las posibilidades de compartir contenidos. Estos medios y aplicaciones han desencadenado diversos cambios en el comportamiento de los turistas y han contribuido con modificaciones sustanciales en las diferentes formas de *marketing* ocasionando mutaciones en el mercadeo digital, el de búsqueda (SEM, por sus siglas en inglés), y el posterior surgimiento del *Social Media Marketing* (SMM) o del *Social Media Optimization* (SMO). Estas modificaciones en el mercado han dado origen al denominado *mTurismo* con base en las aplicaciones móviles que se pueden descargar para generar las condiciones (compra de pasajes, reservas de hotel, reservas de excursiones, subir a la red fotografías, entre otras) que posibiliten disfrutar de una experiencia turística. La promoción turística también debe incentivar y sostener las organizaciones turísticas locales para que puedan comercializar sus productos y servicios. Varios estudios han demostrado que los organismos públicos de turismo deben concentrar sus esfuerzos en el *marketing* de búsqueda, porque permite la personalización de anuncios de acuerdo con una palabra clave insertada por un usuario (potencial turista) en un sistema de búsqueda, lo que permite al anunciante atraer visitantes con un interés claramente direccionado hacia el destino (Cima, 2007; Ghose y Young, 2009; Mendes, Biz y Gándara, 2013). Tampoco se debe dejar de prestar atención a las nuevas aplicaciones móviles, ya que es creciente el número de turistas que planifica su viaje, completamente o de manera complementaria, desde estos dispositivos; por ejemplo, cuando la programación del viaje comienza en el dispositivo fijo y se continúa o se expande por el dispositivo móvil.

Para los viajeros independientes la principal fuente de información más rápida y económica es Internet. En primer lugar, se destacan los sitios de Internet y las redes sociales que son de gestión pública y que promocionan diferentes destinos nacionales. Los gobiernos nacionales y subnacionales, estados intermedios o locales, valoran de forma creciente la promoción en línea, y las redes sociales se erigen más allá de los sitios oficiales en una de las fuentes principales de impulso y difusión. Particularmente se destacan redes sociales generalistas como Facebook, Twitter, YouTube, Flickr e Instagram o más específicas de turismo como TripAdvisor. Muchas de estas redes permiten el *Social Bookmarking*²⁵ porque favorecen la interacción directa de los usuarios, lo que está provocando una mutación significativa entre el *eTurismo* y el *mTurismo*, dado que hoy día también se opera en redes sociales desde operativos móviles a partir de la descarga de aplicaciones. Algunos usuarios, tanto públicos como privados, pertenecen a diferentes sistemas como Facebook como red social, Twitter en *Streams*, YouTube para videos, Flickr para fotos y TripAdvisor, Booking y LastMinute dentro de la categoría *Reviews and Ratings*, a los que podrían sumarse todas las opciones de blogs y microblogs de los viajeros. También se utilizan otras aplicaciones móviles, como Instagram para fotos y/o todas aquellas propias de cada uno de los destinos, de los servicios o de los productos, es decir, de ciudades específicas, de carreteras o de cadenas hoteleras. Tanto las dependencias de gobierno como los diferentes prestadores privados cuentan con sus páginas enlazadas a las diferentes redes sociales para recibir un “me gusta” (*like*) o para seguir sus actualizaciones y noticias.

El *mTurismo* es una adaptación y prolongación del término *eTurismo* que busca explicar y categorizar la tendencia actual del turismo móvil, facilitado gracias al uso de los diversos dispositivos electrónicos móviles de comunicación. En un principio el *eTurismo* se desarrolló gracias a la intervención del útil informático de base: el computador personal que cambió los modos de percepción de uso y de gestión de los proyectos y de los productos turísticos. Luego, el *eTurismo* comenzó a enriquecerse mediante la relación de los computadores al establecerse las redes de comercialización y el desarrollo de Internet. Sin embargo, la computadora seguía siendo relativamente inmóvil y el vínculo entre lo real y lo virtual aún estaba bien separado. La miniaturización de los dispositivos conectados y

²⁵ Es un sistema de reposición pública de etiquetas, *tags*, rótulos de marcadores independientes que son fijados por los usuarios directos y que no responden directa o necesariamente a un mandato en particular.

el mejoramiento de las velocidades de transmisión y de conexión han determinado que los dispositivos se integren cada vez más en el recorrido turístico.

Diferentes experiencias han mostrado que hay diversos puntos de inflexión transformadores del paisaje turístico tradicional²⁶. El *mTurismo* interviene en este paisaje tradicional en la forma en la que los prestatarios contextuales al proyecto turístico proponen sus servicios técnicos. El *mTurismo* interviene en la forma como el turista construye su recorrido, cómo se comunica con el prestatario turístico, cómo intercambia con su entorno humano inmediato (el destino) y con su red social (comunidad virtual). El *mTurismo* interviene en la forma como el turista comprende y se relaciona con el objeto turístico visitado y también debería considerarse en la forma como el empresario turístico gerencia su producto (Gelvez, 2015). El turista guarda un vínculo con la realidad que lo contextualiza con su recorrido turístico, así como con su entorno primitivo, con su sitio de origen gracias al uso de las redes sociales. El turista conserva un vínculo con la realidad física gracias a lo que él observa y a lo que se le presenta de forma tangible y es invitado cada vez más a observar su recorrido turístico desde un punto de vista virtual. El objeto móvil permite obtener más información al influir en la forma en la que el turista comprende y reacciona a su entorno (destino turístico) con el fin de mejorar la experiencia turística.

Actualmente, el INGUAT y su iniciativa de promoción del país *VisitGuatemala* se hallan en las redes sociales *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*. En aplicaciones para teléfonos móviles inteligentes, *VisitGuatemala* cuenta con un buen manejo de la gestión de contenidos visuales a través de la red social *Instagram*, aunque su visibilidad puede ser potenciada a partir de una mayor interacción con sus seguidores. Quizá al igual que otros perfiles oficiales en las redes sociales, como algunos de España o Italia, valdría la pena que la presencia estuviese también en el idioma inglés, sobre todo por la alta visitación de angloparlantes en el país. La ciudad de Antigua Guatemala está bien posicionada en *Facebook*, *Twitter* y *Flickr* con cuentas oficiales, y en *YouTube* a partir de numerosos videos o fotos de los usuarios. Una vez más es evidente la asimetría en términos de posicionamiento entre Antigua Guatemala y los municipios circundantes del departamento de Sacatepéquez.

Las páginas de las oficinas de turismo locales o de municipios asociados o consorciados (translocales) son muy importantes, dado que sirven en el marco de la estrategia digital para mejorar el posicionamiento de los prestatarios turísticos en los motores de búsqueda. Sin embargo, ante la aparición de diversos competidores de información y reserva turística, en particular las agencias de viajes *pure-players* como *TripAdvisor*, *Booking* o *LastMinute*, la competencia tiende a exacerbarse, y ello dificulta que los actores más pequeños puedan contrarrestar este poder concentrador. Las oficinas de turismo brindan sustento en términos de una mayor visibilidad para los municipios y de un mejoramiento de los conocimientos y de las acciones de los prestatarios turísticos afiliados a dichas oficinas; por ejemplo, las oficinas de turismo afiliadas al *comité departamental de turismo de Oise* o el de *las Charentes Maritimas* en Francia. Las propias oficinas de turismo pueden desarrollar aplicaciones móviles sobre el área territorial consorciada para su difusión como lo hacen La Rochelle, en Bordeaux o en el País Vasco español o francés, entre otros.

De igual manera, los prestadores privados de servicios turísticos han focalizado sus esfuerzos en el *mTurismo*, y se detecta una creciente actividad en las empresas de intermediación internacional y las tour operadoras de mayor tamaño. Se pueden observar varios ejemplos en el sector privado como la aplicación de *TripAdvisor*, *Yelp*, *TripIt*, *Booking*, entre otras.

En el cuadro 27 se reúnen la selección de buenas prácticas realizadas y las recomendaciones consideradas.

²⁶ Véanse: “Terra Aventura” en Francia o “Smile Land” en Tailandia o el hashtag #MTLMOMENTS de la oficina de turismo de Montreal.

Cuadro 27
Síntesis de restricciones, buenas prácticas y recomendaciones

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
La percepción de inseguridad influye negativamente en las actividades turísticas de Sacatepéquez.	Sistémica	Gestión del Riesgo Turístico: Una guía para el manejo de crisis en turismo	APEC, AICST, PATA y OMT	El manejo del riesgo turístico es un acercamiento sistemático que contribuye con la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre anticipando posibles consecuencias y pérdidas accidentales. Se identifican e implementan procedimientos que minimizan la ocurrencia de pérdidas y de los impactos económicos y ambientales. Fuente: < http://www.sustainabletourismonline.com/awms/Upload/Resource/AICST_Risk_mgmt.pdf >.
Alta dependencia de factores externos para el funcionamiento de los negocios de turismo.	Sistémica	Gestión del Riesgo Turístico: Una guía para el manejo de crisis en turismo	APEC, AICST, PATA y OMT	A fin de minimizar los impactos de los factores externos respecto del sector turístico (crisis financieras internacionales, desastres naturales, etcétera), dentro de los programas de gestión del riesgo se toman en cuenta los elementos de mitigación, evaluación y transferencia del riesgo, conjuntamente con la definición de objetivos estratégicos para afrontar los eventos adversos al destino y los oferentes de turismo. Fuente: < http://www.sustainabletourismonline.com/awms/Upload/Resource/AICST_Risk_mgmt.pdf >.
Escasa conectividad aérea.	Sistémica	Análisis de conectividad aérea	Pricewaterhouse-Coopers (PwC)	PwC afirma que las economías emergentes pueden mejorar su conectividad aérea a través de: a) enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de la infraestructura aérea (aeropuertos), atrayendo nuevos inversores y asegurando que la capacidad de la infraestructura pueda acomodar la demanda; b) crear nuevas conexiones aéreas con diversos destinos y asegurar una conectividad del país hacia afuera; y c) desarrollar marcos regulatorios y económicos que reflejen las características y necesidades del país y que promuevan el crecimiento del transporte aéreo. Fuente: < https://www.pwc.com/en_GX/gx/capital-projects-infrastructure/pdf/pwc-air-connectivity.pdf >.

Cuadro 27 (continuación)

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
Desconocimiento del funcionamiento del sector y de la cadena por parte de los responsables de los destinos/productos y algunos operadores turísticos locales.	Sistémica	Formulación de un Programa de cultura turística	Organización de Turismo del Caribe (OCT)	La cultura turística consiste en la apreciación del turismo como un mecanismo de desarrollo local, de los patrimonios natural y cultural, y del fomento al buen trato hacia los visitantes por parte de las poblaciones anfitrionas. La OCT ha sistematizado las buenas prácticas en el desarrollo de una cultura turística en 18 países de la región del Mar Caribe. Fuente: < http://www.onecaribbean.org/content/files/GoodPracticesofTourismAwareness%282%29.pdf >.
		Involucramiento de los diferentes sectores económicos que tienen interrelación con el Turismo y creación de sinergias entre los gobiernos locales, para enfrentar un conjunto de restricciones objetivas y subjetivas que interfieren en los espacios turísticos	Unidad Temática de Turismo (UTT), Red de Mercociudades	Desde 1995 la UTT debate las cuestiones sobre el turismo y concibe a la ciudad un producto turístico en colaboración con los sectores públicos, privados y la sociedad civil. Entre los temas abordados se cuentan la revitalización de los centros, la artesanía, el <i>marketing</i> turístico, el turismo religioso y rural así como la calificación de los recursos humanos (Granato y Oddone, 2008). Asimismo, esta organización otorga anualmente el premio Mercociudades de Turismo. Busca hacer de las ciudades miembro de la Red un producto turístico ofrecido a la sociedad, con la colaboración de sectores públicos, emprendedores de la industria turística, entidades clasistas y organizaciones de la sociedad civil, potenciando las ofertas y demandas por destinos, factores que hacen del sector del turismo, la actividad que presenta los más elevados índices de crecimiento en el contexto económico mundial. El turismo en la Red Mercociudades es un segmento fundamental para la agenda política de las ciudades y un factor de integración regional, de desarrollo sostenible y de inclusión social, y sus acciones promueven, entre otros objetivos, la equidad social, el equilibrio ecológico, la preservación del patrimonio y la dinamización de la economía local. Uno de los grandes desafíos para la UTT es el desarrollo de proyectos regionales y la gestión integrada de los productos turísticos entre ciudades de la Red, a través de la integración fronteriza y la facilidad de circulación de turistas, ofreciendo una infraestructura adecuada a las exigencias del mercado y una logística de transportes que facilite los desplazamientos. Fuente: < http://www.mercociudades.org/UTT >.

Cuadro 27 (continuación)

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
Falta de cultura turística en algunas municipalidades del departamento.	Sistémica	Formulación de un Programa de cultura turística	Organización de Turismo del Caribe (OCT)	La cultura turística consiste en la apreciación del turismo como un mecanismo de desarrollo local, de los patrimonios natural y cultural, y del fomento al buen trato hacia los visitantes por parte de las poblaciones anfitrionas. La OCT ha sistematizado las buenas prácticas en el desarrollo de una cultura turística en 18 países de la región del Mar Caribe. Fuente: < http://www.onecaribbean.org/content/files/GoodPracticestourismawareness%282%29.pdf >.
		Promoción de la cultura turística en escuelas primarias, secundarias y de educación superior	Secretaría de Turismo de Baja California, México	Con la finalidad de promover valores positivos entre los niños/as y jóvenes, la Secretaría Estatal de Turismo ofrece pláticas en escuelas primarias, secundarias y universidades, tanto públicas como privadas, en virtud de que la cultura turística no sólo se refiere a los prestadores de servicios y aquellos vinculados directamente al sector sino que es una responsabilidad compartida de la sociedad civil local. Fuente: < http://descubrebajasur.com/?p=3044 >.
		Programa de formación en cultura turística	Ministerio de Turismo y Transporte de Aruba	<i>Aruba Promises</i> (Promesas de Aruba) es un programa de formación en cultura turística puesto en práctica por el Gobierno de Aruba, destinado a trabajadores turísticos, trabajadores en general, docentes, estudiantes y servidores públicos.
		Concurso de redacción de ensayos vinculados al turismo	Bahamas	Programa “ <i>My Bahamas Competitions</i> ”, es un concurso de redacción de ensayos dirigido a estudiantes de nivel medio relacionado con la historia, la geografía, la naturaleza y la cultura como contribución al turismo local.

Cuadro 27 (continuación)

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
Movimiento relativamente débil de turismo interno con alta dependencia del mercado turístico externo.	Sistémica	Estrategia Preliminar de Resiliencia Turística para manejo de crisis económicas	Departamento de Turismo, Sudáfrica	Como estrategia preliminar de resiliencia turística de Sudáfrica se han diseñado acciones clave para hacer frente a factores económicos externos que amenacen la actividad turística. Se enfoca en la flexibilidad y la adaptación al cambio. Tiene como objetivos la promoción del desarrollo de estrategias y planes de resiliencia a nivel de negocios, guiar la respuesta del sector turismo a las crisis económicas, promover la resiliencia del sector turístico al compartir las iniciativas de resiliencia de otros países y promover la adopción de las recomendaciones de la Comisión de Resiliencia de la OMT. La estrategia se divide en 8 acciones clave, que son: 1. Exploración ambiental. Consiste en el monitoreo de los ambientes global y nacional en los aspectos económico, tecnológico, tendencias y eventos que pueden afectar el turismo; 2. Identificación del comportamiento de los turistas durante las crisis económicas. Contempla el monitoreo de los sitios más visitados durante las crisis y los cambios de conducta de los consumidores; 3. Comprensión del impacto de las crisis económicas en las cadenas de valor del turismo y de los productos. Se monitorea y se analiza el impacto de las crisis económicas en el transporte, ocupación hotelera, las organizaciones de turismo y los servicios de alimentación; 4. Comprensión del alcance y la profundidad de las crisis económicas. Se determina el impacto de las crisis económicas a nivel global, regional, de país y local. También se examina el impacto en los sectores afectados, su nivel de magnitud y en el gasto turístico; 5. Diversificación de los esfuerzos de <i>marketing</i>. Se exponen las mejores prácticas internacionales que muestran diferentes acercamientos aplicables en crisis económicas. Se abarca, entre otras, acciones como reducción de precios, desarrollo de paquetes atractivos o renegociación de préstamos durante el período de crisis; 6. Iniciativas de resiliencia turística dentro de las estructuras del sector turístico nacional, y paquetes de estímulo. Se propone el involucramiento de los <i>clusters</i> económicos gubernamentales, se consolida el impacto de las crisis económicas en el sector turismo y se involucra a un grupo de trabajo económico presidencial para crear paquetes de estímulo al turismo en Sudáfrica; 7. Desarrollo de estrategias de resiliencia y manejo de crisis. Esto se enfoca a negocios individuales para que éstos respondan efectivamente a las crisis económicas; 8. Otras medidas de mitigación. Incluyen la promoción del turismo interno doméstico, promoción de eventos como catalizadores del crecimiento turístico, implementación de una matriz de evaluación de riesgos, los factores claves de éxito, acuerdos institucionales y la asignación de roles y responsabilidades. Fuente: <http://www.ibcsa.travel/storage/files/draft-tourism-resilience-strategy.pdf>.

Cuadro 27 (continuación)

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
Alta concentración de servicios y productos turísticos en Antigua Guatemala. No se observa un desarrollo calificado de la oferta complementaria.	Sistémica	Programa Pueblos Mágicos	Secretaría de Turismo (SECTUR), México	Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin, magia que se impregna en cada una de sus manifestaciones socioculturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico. Fuente: < http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos/ >.
		Programa “Un pueblo, un producto”	Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA)	El movimiento “One village, one product” (OVOP), conocido en español como “Un pueblo, un producto”, ha sido largamente replicado en América Latina con experiencias exitosas reconocidas en Argentina, Chile, El Salvador, Guatemala y Perú, apoyados por la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). OVOP contempla una estrategia de desarrollo local del turismo que se fundamenta en el trabajo con comunidades por medio del aprovechamiento de su identidad territorial. Las comunidades se convierten en actores que promueven su desarrollo difundiéndolo productos y servicios turísticos propios, muchos de ellos con marca de origen. Fuente: < http://www.jica.go.jp/ >.
		Manual para Emprendedores Turísticos	Secretaría de Turismo de Argentina ^a	“Organicemos las Ideas: Manual para Emprendedores Turísticos” ha sido diseñado para estimular el autoempleo y el espíritu turístico emprendedor. Fuente: < http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/06/manual-de-emprendedores-turisticos3.pdf >.

^a Hoy es el Ministerio de Turismo.

Cuadro 27 (conclusión)

Restricción	Nivel de la restricción o eslabón	Buena práctica o recomendación	Origen	Comentarios
Desconocimiento técnico para la comercialización de los productos y servicios de turismo.	Sistémica	Iniciativas para desarrollar la ludificación ^b turística (<i>Tourism Gamification</i>)	Digital Tourism Think Tank	La ludificación (castellanización del inglés <i>gamification</i>) se define como “el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas” (JUGO, 2013). Su uso en el campo de las tecnologías móviles en turismo (<i>mTurismo</i>) es nuevo, y la documentación existente sobre buenas prácticas se asocia a la exploración de espacios. Digital Tourism Think Tank es el nombre de una iniciativa cuyo objetivo es desarrollar un pensamiento estratégico para la industria del turismo en materia de buenas prácticas de <i>marketing</i> digital. Esta iniciativa reúne un grupo de expertos internacionales y cuenta con los siguientes socios: SEI Media Destination Marketing Organization, Tripadvisor, Everplaces, European Cities Marketing, visiteurope.com, European Tourism Association (ETOA), Wyse Travel Confederation, International Federation for IT and Travel and Tourism (IFITT) y catalunya.com. Fuente: < http://thinkdigital.travel/spotlights/ >.
		Marketing turístico de destinos gastronómicos bajo el concepto <i>foodie</i>	Tourism Australia	Tourism Australia está abocada a desarrollar una campaña titulada <i>Restaurant Australia</i> , que pretende posicionar el país y sus territorios como destinos gastronómicos de categoría dentro del concepto <i>foodie</i> , promocionando diversos emprendimientos locales con énfasis en su carácter local y autenticidad. Fuente: < http://restaurant.australia.com/ >.
		Exploración de las estrategias de <i>marketing</i> para turismo culinario en Hong Kong y Singapur	Hong Kong y Singapur	Estudio sobre las estrategias de <i>marketing</i> de turismo culinario en Hong Kong y Singapur, las alianzas público-privadas y las estrategias de mercadotecnia exitosas. Fuente: Hong y Tsai (2012).
		H.O.T.E.L. “Adopt-a-School Program”	Bahamas	El programa H.O.T.E.L. propone el aprendizaje vivencial para los futuros empleados en turismo a partir de un sistema de pasantías a corta edad como inmersión completa (<i>full immersion</i>). Ha sido fuertemente desarrollado en los Estados Unidos, en Bahamas y otros lugares del Caribe.

^b Véase la nota al pie 1.

VIII. Programas para el escalamiento de la cadena

Los programas que a continuación se describen incorporan el análisis de mejores prácticas con miras a enfrentar las restricciones identificadas durante la etapa de diagnóstico; en otros términos, las recomendaciones consideran experiencias exitosas observadas en cadenas turísticas de otros países. Al igual que los resultados principales del diagnóstico, los programas que comprenden estrategias y líneas de acción fueron validados y enriquecidos en las mesas de diálogo.

La metodología para el fortalecimiento de cadenas de valor (Oddone, Padilla y Antunes, 2014) permite el análisis micro de las restricciones, así como el diseño de estrategias específicas y focalizadas para su escalamiento. Por este motivo, a continuación se presenta la lista de estrategias y líneas de acción.

Cuadro 28
Resumen de programas y estrategias

P. 1. Manejo del riesgo y resiliencia turística.	P. 2. Oferta turística existente y complementaria.	P. 3. Servicios turísticos de calidad.	P. 4. Innovación en la promoción turística.	P. 5. Información para la toma de decisiones turísticas.	P. 6. Gobernanza turística.
-E1: Manejo del riesgo turístico.	-E2: Programa de cultura turística y sensibilización ciudadana en turismo. -E3: Generación de productos y servicios complementarios. -E4: Creación de red de pueblos. -E5: Ordenamiento turístico de las ciudades históricas. -E6: Sistema de creación, promoción y comercialización de destinos. -E7: Programa de experiencias turísticas <i>gamificadas</i> . -E8: Actualización del reglamento de establecimientos de hospedaje. -E9: Corredor gastronómico <i>foodie</i> .	-E10: Cuidar la sostenibilidad de los servicios turísticos ofrecidos en la cadena. -E11: Promoción de altos estándares de promoción turística. -E12: Formación de capacidades con certificación por competencias laborales. -E13: Sistema de consultas y reclamos.	-E14: Plan integral de marketing turístico digital.	-E15: Potenciación de Cuenta Satélite de Turismo (CST). -E16: Armonización de Cuenta Satélite de Turismo y Cuenta Satélite de Cultura. -E17: Creación de un observatorio turístico. -E18: Creación de un repositorio digital turístico.	-E19: Foro de municipalidades de Sacatepéquez. -E20: Estudio sobre posibilidad de constitución de empresas turísticas municipales público-privadas. -E21: Incentivo al diálogo público-público y público-privado para trabajo en red.

P: Programa / E: Estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Programa 1: Manejo del riesgo y resiliencia turística

Actores involucrados en el diseño del programa: Instituciones de apoyo y todos los eslabones de la cadena.

Estrategia 1: Diseñar y aplicar de manera articulada un plan de manejo del riesgo turístico.

Línea de acción:

- Recopilar información sobre las fuentes de riesgo a partir de datos científicos, registros de eventos pasados y consultas con las partes interesadas y expertos, incorporando descriptores y los principales grupos de afectación.
- Establecer los parámetros e indicadores dentro de los que se realizarán las actividades ligadas al manejo del riesgo turístico. Entre los parámetros se destacan:
 - Naturaleza y alcance de los elementos de seguridad en destino
 - Legislación en materia de manejo de desastres y emergencias
 - Protocolos de seguridad pública
- Formar las estructuras comunitarias y alcanzar los acuerdos interinstitucionales para el manejo de los riesgos turísticos existentes y potenciales. Considerar los Comités de Autogestión Turística (CAT) como el espacio idóneo para el acuerdo y, a partir de su fortalecimiento, asumir un papel activo en el manejo de riesgos.
- Detectar las preocupaciones y percepciones de riesgo dentro del destino para desarrollar los criterios de evaluación del riesgo.
- Certificar el programa de manejo de riesgo por los institutos y organismos internacionales de acreditación correspondientes.

Programa 2: Consolidación de la oferta turística existente y desarrollo de la oferta complementaria.

Actores involucrados en el diseño del programa: INGUAT, INTECAP, Ministerio de Educación, Municipios, CAT, Universidades, hostelería, tour operadores, empresarios del sector de regalería.

Estrategia 2: Ejecutar un programa de sensibilización ciudadana y consolidación de una cultura turística departamental, en español y kaqchikel, para comunicar los impactos positivos que provoca la actividad turística (i.e., la generación de empleo directo e indirecto, el ingreso de divisas y el desarrollo económico del territorio). Dicho programa deberá tomar en cuenta los diferentes destinatarios y hacer uso, cuando sea posible, del ámbito escolar formal.

Líneas de acción:

- Establecer un sistema de medición de la experiencia turística²⁷ en términos de calidad bajo la coordinación del INGUAT, el sector privado y la academia a través de universidades y entidades de investigación. Este sistema generará insumos para el Observatorio Turístico cuya creación²⁸ también se propone y para los procesos de toma de decisiones internos del INGUAT, de la Cámara de Turismo (CAMTUR) y del sector en general.
- Diseñar por conducto de INGUAT, INTECAP, el Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) y los CAT recorridos de capacitación (talleres, seminarios, etcétera) para la conformación de una cultura turística departamental dirigida a: a) Funcionarios públicos y representantes de gobierno local; b) Colaboradores y personal técnico de prestadores turísticos; c) Establecimientos de educación primaria y secundaria; d) Población en general.

²⁷ Complementario al sistema de medición de la satisfacción del cliente.

²⁸ Véase el Programa 5.

- Crear un programa educativo de formación por competencias entre el Ministerio de Educación, INGUAT, CAMTUR y CATA, de concursos para el reconocimiento del territorio dirigido a estudiantes de nivel medio relacionados con la historia, la geografía, la naturaleza y la cultura de Sacatepéquez y sus municipios. Los ensayos serán propiedad del INGUAT y del Ministerio de Educación, que se reservarán el derecho de su publicación con los respectivos créditos de autoría.
- Poner en funcionamiento un programa con los establecimientos educativos para realizar pasantías en empresas turísticas, auspiciado por el Ministerio de Educación y el INGUAT.
- Organizar ciclos de conferencias escolares para presentar los beneficios del turismo para las diferentes comunidades locales (importancia de vivir en un destino turístico, el impacto económico, la exposición a la diversidad, etcétera), puesto que la cultura turística no es exclusiva de los prestadores de servicios sino una responsabilidad compartida de toda la sociedad.
- Desarrollar proyectos pedagógicos turísticos (talleres turísticos) en algunas escuelas secundarias en los que el alumno no sólo obtenga conocimientos teóricos sino capacidades prácticas clave para adquirir destrezas que potencien su futura inserción laboral.
- Desarrollar proyectos pedagógicos turísticos de sensibilización que incluyan el juego como elemento motivador (ludificación) en el fomento de la cultura turística, mediante concursos de generación de contenidos culturales y turísticos que puedan ser incluso publicados y difundidos en la estrategia de mercadeo digital fijada en el programa 4.

Estrategia 3: Generar productos y servicios turísticos locales, rurales y comunitarios complementarios que desde su concepción sean desarrollados bajo un concepto de gestión de calidad y sustentabilidad para prevenir la alta mortandad de emprendimientos y favorecer el escalamiento social.

Líneas de acción:

- Estimular los emprendimientos turísticos locales, rurales o comunitarios bajo una lógica asociativa y de gestión de la calidad que posibiliten al grupo de emprendedores promover recorridos y experiencias conjuntas y complementarias, en las que sean los responsables de su propia tour operación.
- Poner en marcha un programa de apoyo y asistencia de las universidades nacionales públicas y privadas, que por medio de sus proyectos de extensión de las carreras de diseño y comunicación, de turismo, y de administración de empresas, contribuyan con la elaboración de la imagen de las marcas y los planes de negocios de los proyectos para que sean sujetos de financiamiento.
- Generar alianzas estratégicas entre los emprendedores con operadores turísticos clave identificados con el turismo sustentable, interesados en promover la cultura rural y en favorecer experiencias turísticas cuya impronta sea un mayor contacto con las comunidades locales.
- Definir políticas de precios en las que se especifiquen tarifas netas y comisiones por venta de los productos y servicios turísticos no sólo para los asociados sino también frente a otros canales de distribución.
- Elaborar un inventario digital de fotografías sobre los destinos enfocado en los emprendimientos y atractivos locales, rurales o comunitarios que sea fácilmente accesible desde Internet en diferentes idiomas y rápidamente transferible a otros operadores de turismo para que los incluyan dentro de su oferta turística (dentro de los manuales de venta, folletería y *flyers*) así como en sitios *web* y revistas especializadas para su difusión.
- Robustecer los emprendimientos femeninos y desarrollar una experiencia piloto con el grupo de mujeres tejedoras kaqchikel *Ixoquí Asamaj* a partir de la formación en capacidades

empresariales, fijación de precios y de vínculos con el mercado femenino del turismo haciendo uso, cuando sea posible, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

- Estudiar otras experiencias exitosas de tour operación de productos rurales y comunitarios como la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR) con miras a la generación de una alianza sólida que permita transferir sus buenas prácticas.

Estrategia 4: Crear un red de pueblos que contribuya con la puesta en valor de los atributos culturales y simbólicos, como leyendas, historias locales, hechos o personajes trascendentes en la historia nacional o bien la forma de vivir tradicional y/o cotidiana en el departamento de Sacatepéquez.

Líneas de acción:

- Conformar una red de pueblos con base en sus atributos histórico-culturales y la valoración de su capital simbólico por medio de un proceso participativo.
- Construir un logo y elaborar eslóganes de rápida identificación capaces de diferenciar la red en el mercado nacional e internacional. Es conveniente formular un *briefing* para el diseño de la nueva identidad turística de la red y someterlo al consenso de los miembros así como un eslogan que sintetice el posicionamiento deseado.
- Contar con un grupo de apoyo interinstitucional público-privado, conformado por profesionales que conciban, coordinen y supervisen el desarrollo de la comunicación interna y externa destinada al cuidado y reputación de la red.
- Dentro del departamento de Sacatepéquez, se proponen los siguientes atributos simbólicos para trabajar a escala local en la generación de una oferta para la red:
 - San Juan del Obispo: reconstrucción de la vida y obra del Obispo Francisco Marroquín.
 - Ciudad Vieja: valorización del complejo arquitectónico monumental de su centro histórico recientemente restaurado y recuperación de leyendas e historias locales basadas en la memoria de la *Ciudad Vieja de Santiago de los Caballeros de Guatemala*. Establecer recorridos escolares y para la tercera edad (excursiones) a partir de considerar la construcción de tres ciudades emparentadas en la historia nacional: Antigua Guatemala-Ciudad Vieja-Ciudad de Guatemala.
 - El grupo de apoyo interinstitucional, con apoyo de las universidades y centros de investigación, identificará otros hechos históricos y personajes de interés para la red.

Estrategia 5: Diseñar un ordenamiento turístico de las ciudades históricas mencionadas en la Ley de Protección de la Antigua Guatemala (Antigua Guatemala, Ciudad Vieja, Jocotenango y Pastores) con el apoyo del Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala (CNPAG).

Líneas de acción:

- Zonificar y construir aparcamientos o estacionamientos alternativos (comúnmente denominados “disuasorios”) en las zonas circundantes de las ciudades, limitar el acceso vehicular y convertir en peatonales las vías principales de manera permanente o cuasi permanente.
- Asistir a los residentes en el acomodamiento/reacomodamiento de sus viviendas a las nuevas condiciones de circulación urbana.
- Contribuir con la señalización turística en las localidades de Ciudad Vieja, Jocotenango y Pastores, de modo que el flujo turístico se concentre en determinados itinerarios preestablecidos para la visitación.

Estrategia 6: Desarrollar un sistema de promoción y comercialización para los destinos turísticos y sus productos existentes y los de próxima creación o puesta en valor.

Líneas de acción:

- Apoyar de manera consensuada una serie de destinos seleccionados y prioritarios del Plan de Desarrollo Turístico (PDT) Sacatepéquez y estructurar un programa de promoción piloto.
 - Escoger por consenso entre el INGUAT, el CAT y las municipalidades los destinos del PDT a promocionar bajo un esquema piloto con acompañamiento público-privado.
- Desplegar corredores turísticos temáticos a partir de los factores religiosos y culturales compartidos en el territorio. A modo de ejemplo se propone:
 - Potenciar la visitación de la Ruta del Peregrino del Santo Hermano Pedro.
 - Crear una ruta tras los pasos del Obispo Francisco Marroquín en Sacatepéquez.
- Realizar de manera conjunta un cronograma de fiestas departamentales viable de incorporarse dentro de la cartelera de actividades desarrolladas en Antigua Guatemala.
- Generar productos piloto bajo la lógica de “Un pueblo, un producto” (OVOP) con apoyo de la cooperación japonesa en el país (JICA). Estos productos deberían surgir a partir de:
 - Potenciar los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) en iniciativas para la planificación turística territorial de las comunidades, específicamente desde las Comisiones de Fomento Económico, Turismo, Ambiente, Recursos Naturales y Energía Renovable (COFETARN). Los CAT municipales ejecutarán conjuntamente con los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES) las iniciativas surgidas en un inicio de los COCODES y sus comisiones.
 - Fortalecer la oficina de OVOP dentro de la estructura del MINECO para potenciar el diálogo con los municipios y la coordinación del programa de becas de formación en turismo y desarrollo local para funcionarios públicos de dichas dependencias.
 - Coordinar acciones de fortalecimiento institucional entre la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) y el INGUAT para conducir apropiadamente el liderazgo y la cultura organizacional predominante en los COCODES, COMUDES y CAT.
 - Organizar conjuntamente entre SEGEPLAN, MINECO, INGUAT e INTECAP con apoyo de JICA una estrategia de formación para habilidades de gestión, administración y liderazgo local en COCODES, COMUDES y CAT que permita implementar el modelo OVOP.
 - Apoyar el desarrollo de la creatividad e innovación en productos y servicios turísticos territoriales emblemáticos con apoyo de PRONACOM y las universidades nacionales que sirvan como identificadores únicos para generar experiencias turísticas locales.
 - Crear por parte de MINECO y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) un sistema de criterios estandarizados de calidad para productos originales a ser mercadeados turísticamente en línea con el concepto OVOP, que incluya la denominación de origen y que apoye nuevos segmentos turísticos tales como el turismo gastronómico o el turismo de salud y bienestar, entre otros.

Estrategia 7: Diseñar y poner en práctica un programa sobre experiencias de rutas turísticas “gamificadas” para incorporar a los oferentes urbanos y rurales de la región.

Líneas de acción:

- Trazar, conjuntamente entre universidades, INGUAT, CAT y sector privado, recorridos turísticos con enfoque lúdico, que incluyan la visita e interacción con diversos oferentes rurales de la cadena para incentivar el “descubrimiento” de nuevos atractivos por parte de los excursionistas y turistas.

- Desarrollar de manera piloto experiencias de “ludificación” en establecimientos de hospedaje de Antigua Guatemala para incentivar el conocimiento interpersonal y el juego con la población local en el marco de estrategias de turismo y comercio justo.

Estrategia 8: Actualizar el reglamento de establecimientos de hospedaje (Acuerdo Gubernativo N° 1144-83).

Líneas de acción:

- Redefinir las categorías existentes de establecimientos de hospedaje y sus condiciones. Se sugiere la revisión y cambio de los tipos de establecimiento para ajustarlos a las condiciones del mercado turístico actual, las necesidades de los consumidores y la promoción de nuevas modalidades de turismo, como el turismo comunitario y rural o el ecoturismo. También se impone agregar nuevas categorías como los denominados *ecolodges* destinados a ecoturismo y los albergues o posadas rurales para el turismo rural comunitario.

Estrategia 9: Poner en marcha un corredor gastronómico *foodie* articulado a partir de un comedor de renombre o un paríán²⁹ por municipio entre los que rodean a Antigua Guatemala.

Líneas de acción:

- Evaluar la oferta gastronómica de cada municipio.
- Seleccionar los comedores más representativos en cada municipio.
- Organizar un paríán en el centro urbano de las localidades más pintorescas³⁰.
- Ofrecer *city-tours* gastronómicos para visitar cocineras locales en las ciudades que rodean a Antigua Guatemala así como el dictado de clases para la preparación de comidas tradicionales y locales.
- Con el apoyo del restaurante-escuela de INTECAP desarrollar nuevos platillos que involucren alimentos locales cultivados en el departamento.
- Construir una estrategia de *marketing* turístico especializado en destinos gastronómicos con base en el mercado del turismo gastronómico en Guatemala en los segmentos de visitantes nacionales e internacionales.
- Implementar de manera permanente el festival gastronómico de Sacatepéquez con apoyo de INGUAT, INTECAP, municipalidades y sector privado.
- Incorporar los grupos de productores como abastecedores de los comedores incluidos en el paríán³¹.

Programa 3: Servicios turísticos sostenibles y de calidad.

Actores involucrados en el diseño del programa: Instituciones de apoyo y todos los eslabones de la cadena.

²⁹ Paríán significa mercado. Su origen proviene del tagalo (Filipinas). En México (Siglos XVII-XIX) se construyeron varios parianes como centros comerciales de gran envergadura; muchos de ellos vendían productos importados y exóticos provenientes de Asia o del Lejano Oriente. El término paríán es utilizado en el turismo gastronómico para hacer referencia a la aglomeración de varios puestos de comida.

³⁰ En una primera fase puede considerarse una consolidación del paríán de Ciudad Vieja.

³¹ La experiencia de la Canasta Campesina en el Municipio de Comasagua (Departamento de La Libertad, El Salvador) puede servir de un buen ejemplo de articulación en el que nueve comunidades con apoyo de *Secours Populaire Français* y financiamiento europeo, venden sistemáticamente sus productos orgánicos en hoteles y restaurantes de San Salvador, prestando particular atención a la comercialización para evitar el papel de los intermediarios conocidos en la región como “coyotes”.

Estrategia 10: Cuidar la sostenibilidad de los servicios turísticos ofrecidos en la cadena.

Líneas de acción:

- Construir un acuerdo con el Centro Guatemalteco de Producción más Limpia³² para fomentar la capacidad local en la aplicación de las buenas prácticas surgidas del programa Producción más Limpia y temas relacionados, y así se contribuiría con la eficiencia, la competitividad, la compatibilidad ambiental y el desarrollo social.
- Aplicar los criterios de sostenibilidad turística de Rainforest Alliance en el programa del Sello Q y el sello SICCS, en consonancia con las acciones del Centro Guatemalteco de Producción Más Limpia.
- Crear un comité para la negociación conjunta y la compra o adquisición de insumos, tarifas especiales, negociación de pólizas de seguros y obtención de productos financieros, entre otros.
- Aplicar un programa para la reducción del consumo de agua con perlizadores o aireadores en duchas y grifos de tipo monomando, temporizados e inodoros de doble descarga.
- Promover medidas de lavandería eficiente para reducir el uso de agua y de químicos para el lavado.
- Realizar una jardinería eficiente evitando el exceso y regado a horas adecuadas a la vez que se seleccionan plantas que requieran poca agua
- Disminuir el consumo energético a partir de una optimización de calentadores y el uso de energía solar.
- Promover una reutilización de materiales en general.

Estrategia 11: Promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos de la cadena.

Líneas de acción:

- Desarrollar una propuesta integrada de estandarización y certificación que incentive la calidad en la prestación de los servicios turísticos bajo la coordinación del INGUAT, INTECAP, CAMTUR, AGEXPORT y otros entes asociados al turismo. Se recomienda contemplar no sólo criterios de calidad turística y su acreditación sino también asuntos sobre la formación integral del recurso humano, la asistencia técnica efectiva y la verificación continua del cumplimiento de los estándares existentes.
- Fortalecer por medio de una alianza entre INGUAT, INTECAP y sector privado el Sistema Nacional de Certificación Turística, en acciones que consideren los diferentes eslabones de la cadena de turismo, las distintas modalidades de prestación de servicios, tanto para oferentes de primera línea como para intermediarios y proveedores, y de formación de los agentes en funciones.
- Promover un programa de verificación local del cumplimiento de la normativa aplicable a través de los CAT y con apoyo de las delegaciones de INGUAT.
- Evaluar continuamente la efectividad de los instrumentos de certificación para mejorar la oferta de bienes y servicios turísticos en los ejes económico, ambiental y social, así como la formación del personal acreditado. Con este propósito, se requiere diseñar un software que mida la efectividad de los esfuerzos de certificación, calidad y formación, con objeto de establecer un análisis de costo-beneficio y de retorno de inversión por certificación.

³² El Centro cuenta con apoyo del Banco Mundial.

Estrategia 12: Impulsar la formación de capacidades en los trabajadores del sector y los prestadores de servicios, los emprendedores turísticos y los gestores turísticos por medio de la certificación por competencias laborales.

Líneas de acción:

- Considerar las diferentes necesidades de capacitación de acuerdo con los perfiles de los trabajadores del sector, los emprendedores turísticos y los gestores turísticos:
 - Los trabajadores del sector requieren mejorar sus competencias y habilidades y aumentar su empleabilidad.
 - Los emprendedores turísticos ³³ precisan conocer en profundidad las condiciones particulares de funcionamiento del sector y más generales en cuanto a negocios y gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).
 - Los gestores turísticos demandan instrumentos y experiencias de invención con el objetivo de generar experiencias propias en gestión y desarrollo turístico.
- Incentivar a partir de una alianza entre INTECAP, INGUAT, CAT y grupos organizados de la iniciativa privada en Sacatepéquez, la formación de capacidades certificables por contacto directo con el cliente y con base en las necesidades reales del mercado a través de las modalidades establecimiento-escuela; particularmente en restaurante-escuela, hotel-escuela y tour operadora-escuela. ³⁴
- Establecer un programa de profesionalización mediante pasantías en empresas turísticas en coordinación con INTECAP, INGUAT y el sector privado local. Se propone el diseño de un programa de profesionalización certificable con experiencias de aprendizaje vivenciales a través de pasantías en establecimientos turísticos de distinta índole para los futuros empleados. Se deben contemplar empresas de hospedaje, gastronomía, transporte, comercio (artesanías y regalería) y servicios de intermediación en turismo (tour operadores y agencias de viaje).
- Potenciar la formación de formadores del INTECAP cualificando su planta de enseñantes en el empleo de nuevas tecnologías y técnicas pedagógicas, y descentralizar su oferta de capacitación para una formación turística efectiva por competencias laborales en los territorios que lo demanden.

Estrategia 13: Diseñar un sistema de consultas y reclamos por el INGUAT Antigua Guatemala y el CAT para responder a los consumidores directos, atendiendo sus reclamos y quejas, y midiendo los niveles de satisfacción de los turistas.

Líneas de acción:

- Desarrollar un *call center* turístico con personal idóneo formado en materia de gestión y resolución de conflictos, con un horario de atención de 7:00 A.M. a 11:00 P.M.

Programa 4: Innovación en la promoción turística en los medios y redes sociales.

Actores involucrados en el diseño del programa: INGUAT, tour operadores, CAT.

³³ Véase Programa 2.

³⁴ En esta línea se hace necesario valorizar la experiencia del INTECAP en el restaurante-escuela de su sede central en la ciudad de Guatemala y del hotel-escuela o residencia estudiantil Camantulul, ubicada en Santa Lucía Cotzumalguapa en el departamento de Escuintla. La nueva modalidad propuesta es crear a través de INTECAP una tour operadora-escuela con la intención de generar competencias laborales en el área de intermediación de servicios.

Estrategia 14: Elaborar un plan integral de *marketing* turístico que potencie la aplicación general del *Search Engine Marketing* (SEM) por el INGUAT.³⁵

Líneas de acción:

- Optimizar y actualizar de manera continua los sitios web de los intermediarios a través del *Social Media Optimization* (SMO).
- Mejorar los sitios web de los tour operadores en cuanto a mecanismos de búsqueda involucrando modificaciones sustantivas en el contenido y las posibilidades de compartirlo bajo *tagging*, *bookmarking* o *feeding*, la retribución hacia otros *links* y la generación de espacios interactivos de participación con miras a fortalecer cualitativamente la difusión de la oferta complementaria en el eslabón de tour operación.
- Definir una estrategia de difusión de contenidos de texto y audiovisuales por medio de bitácoras virtuales de viajes con alto posicionamiento en los buscadores de Internet.
- Desarrollar guiones visuales para el nuevo material a publicarse mediante la técnica de cuenta historias (*visual storytelling*).
- Fomentar los comentarios y críticas positivas en los sitios de Internet especializados en opiniones y reservas turísticas tales como *TripAdvisor* y *Booking*.

Programa 5: Información para la toma de decisiones turísticas.

Actores involucrados en el diseño del programa: INGUAT, Ministerio de Cultura y Deportes.

Estrategia 15: Fortalecer la Cuenta Satélite de Turismo (CST) desarrollada por el INGUAT con el apoyo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Banco de Guatemala y la Organización Mundial del Turismo (OMT), con el objetivo de mejorar la recopilación y medición de datos estadísticos.

Líneas de acción:

- Llevar a cabo la recopilación de información de encuestas en línea. Si bien ya existe un sistema de ingreso de información de oferentes turísticos diseñado por INGUAT, se hace necesario generar algún tipo de medida complementaria que proporcione incentivos para el ingreso de datos al sistema.
- Medir sistemáticamente el turismo interno y turismo receptor. Es conveniente lograr que los oferentes de turismo diferencien entre los clientes de turismo interno y los turistas internacionales (turismo receptivo), lo que posibilitaría conocer mejor el comportamiento de ambos segmentos.
- Registrar la visitación en cada sitio turístico del país y en cada puerta de entrada. Crear un nuevo sistema de registro e instrumentos de recolección de datos para obtener información de visitación que pueda procesar el INGUAT y utilizar para intervenciones y mejoras en los destinos.

Estrategia 16: Integrar y armonizar la Cuenta Satélite de Turismo del INGUAT con la Cuenta Satélite de Cultura operada por el Ministerio de Cultura y Deportes (MCDE), con apoyo del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el Banco de Guatemala, la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Cada cuenta recolectaría información de forma armonizada sobre los aportes de la cultura y el turismo a la economía del país.

Líneas de acción:

- Identificar de manera conjunta nomenclaturas para actividades culturales y turísticas.

³⁵ La popularidad del SEM radica en la capacidad de personalizar un anuncio a partir de una palabra clave insertada por un usuario en un sistema de búsqueda. Esta personalización permite al anunciante (*sponsor*) atraer visitantes con verdadero interés en comprar algún producto o servicio en su respectivo sitio web. Actualmente el INGUAT aplica un SEM segmentado y focalizado en los países prioritarios.

- Desarrollar un Sistema de Medición Económica (SME) armonizado.

Estrategia 17: Crear un Observatorio Turístico en el marco del INGUAT, con base en los resultados generados por la Cuenta Satélite de Turismo, que permita monitorear fenómenos o tendencias turísticas e identificar cursos de acción para los hacedores de políticas públicas en la materia o los responsables de diseñar proyectos públicos o privados para el sector.

Líneas de acción:

- Involucrar a las universidades nacionales que dicten la carrera de turismo en el Observatorio.
- Considerar otras experiencias de observatorios turísticos, tanto nacionales como subnacionales, para establecer programas de colaboración y articulación conjuntos.

Estrategia 18: Crear un repositorio digital de turismo y alojarlo en el sitio web del INGUAT para facilitar el acceso público a las investigaciones y estudios sobre turismo desarrolladas por los diferentes profesionales y analistas del sector y otras disciplinas.

Líneas de acción:

- Involucrar a las universidades nacionales que dicten la carrera de turismo en el diseño del repositorio.
- Considerar la experiencia del repositorio del Ministerio de Turismo de Argentina (REPOTUR) y diseñar un programa de cooperación bilateral entre el INGUAT y el MITUR para recibir asistencia técnica.

Programa 6: Gobernanza turística.

Actores involucrados en el diseño del programa: Municipalidades, CAT Sacatepéquez, escuelas secundarias, organismos centroamericanos de cooperación en turismo.

Estrategia 19: Conformar un Red de Alcaldes de Sacatepéquez para promover un desarrollo articulado y coordinado del turismo que permita sostener políticamente el trabajo realizado por el CAT con miras a constituir una oferta complementaria a la ya existente en Antigua Guatemala y al fortalecimiento de las PYMES turísticas del departamento.³⁶

Líneas de acción:

- Desarrollar un mecanismo de diálogo entre el foro de municipalidades y el CAT Sacatepéquez.
- Generar un fondo anual de devolución para las PYMES turísticas que participan en ferias internacionales.

Estrategia 20: Con el apoyo de SEGEPLAN, MINECO, PRONACOM e INGUAT constituir empresas turísticas municipales o intermunicipales a la luz de los artículos 255 de la Constitución Política y 35 del Código Municipal.³⁷

Líneas de acción:

- Hacer un estudio de prefactibilidad sobre la constitución de empresas turísticas municipales o intermunicipales o bajo un esquema de articulación público-privada.
- Definir estatutariamente la/s empresa/s.
- Definir las relaciones con los proveedores y los esquemas jurídicos y legales que se promoverán con el establecimiento de convenios o contratos.

³⁶ Actualmente la Red se encuentra en proceso de constitución.

³⁷ Se propone la denominación de empresa municipal de servicios turísticos o empresas intermunicipales de servicios turísticos para varios municipios articulados.

- Establecer normas que precisen los términos contractuales entre los clientes y la futura empresa.
- Constituir un modelo de innovación continua para la promoción de los productos y servicios turísticos a partir de la identificación de tendencias de oferta y demanda internacionales; la determinación de los ciclos de vida de los productos y servicios; y del trabajo con personal altamente calificado, el desarrollo de la creatividad del personal en el marco de una cultura de la innovación y el establecimiento de sistemas de incentivos con base en resultados y desempeño.
- Estas empresas funcionarían también como incubadoras de negocios para articular y escalar ofertas de productos locales que se independicen de la empresa madre.

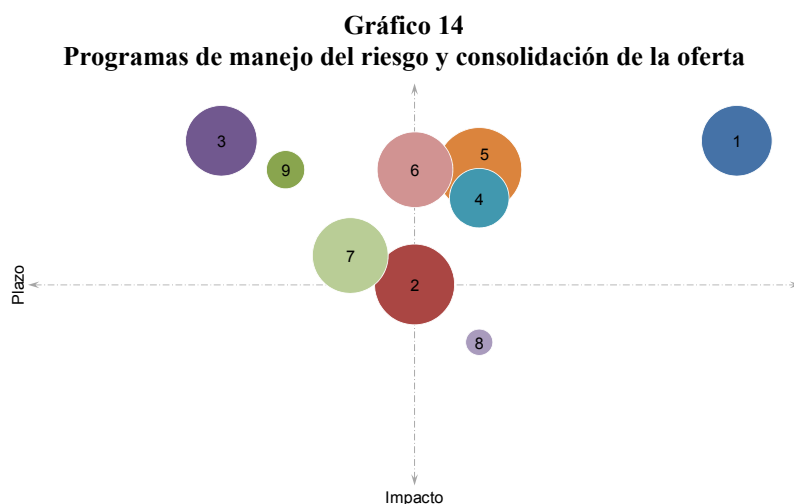
Estrategia 21: Incentivar el diálogo público-público, la articulación público-privada y el trabajo en red con la incorporación de nuevos socios estratégicos y otras instituciones de apoyo hasta el momento no convocadas; haciendo particular énfasis en las instituciones de la integración regional con competencia temática directa, para mejorar la cadena y diversificar los vínculos entre los agentes económicos y las instituciones de apoyo.

Líneas de acción:

- Coordinar acciones conjuntas entre el INGUAT y los CAT para que puedan actuar como vínculo con los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y gestionar y canalizar fondos del Consejo de Desarrollo Departamental y otras fuentes financieras disponibles en los niveles locales tal como se mandata en la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible 2012-2022.
- Potenciar el sistema de alianzas regionales existente con la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA); el Consejo Centroamericano de Turismo (CCT); la Red Centroamericana de Comunicación Turística Gobierno-Sector Privado (GPN) —que nuclea a la Red de Seguridad Turística (SEGTUR), la Red de Comunicación del Consejo Centroamericano de Turismo (RED CCT) y la Red de Cooperantes en apoyo al Turismo Centroamericano (REDCO)—; la Red de Empresas Turísticas de Centroamérica (RETCA) —que reúne a la red de Comunicación de Posadas y Turismo Rural de Centroamérica (RED RURAL), la Red de Comunicación de Tour Operadores de Centroamérica (FAOT) y la Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles (FECAPH)—; la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR); y, el Sistema Integrado Centroamericano de Sostenibilidad y Calidad (SICCS).

IX. Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias

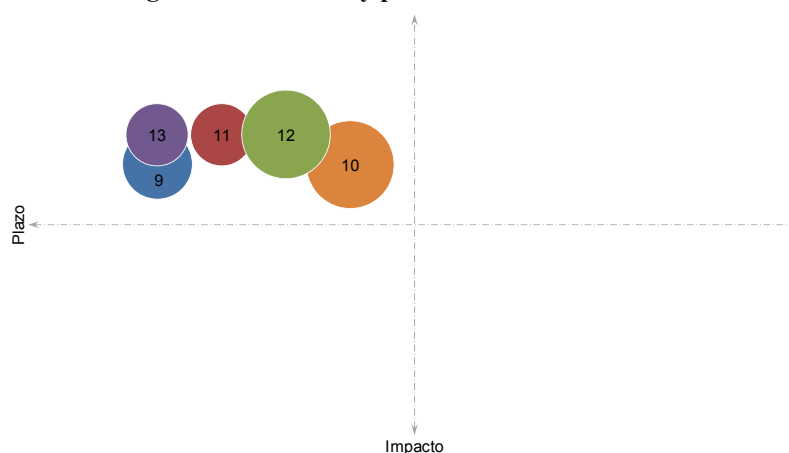
En los gráficos 1, 2 y 3 se presenta una herramienta analítica para priorizar la implementación de las estrategias diseñadas, de acuerdo con el costo, el plazo de implementación y el impacto relativo. Se trata de un insumo que busca proporcionar orientaciones para facilitar la decisión, de acuerdo con la voluntad política, los recursos financieros y los tiempos disponibles. Inicialmente, este gráfico fue elaborado en conjunto con los funcionarios públicos relacionados con la cadena.



1. Plan de manejo del riesgo turístico.
2. Programa de cultura turística y sensibilización ciudadana en turismo.
3. Generación de productos y servicios complementarios.
4. Creación de red de pueblos.
5. Ordenamiento turístico de las ciudades históricas.
6. Sistema de creación, promoción y comercialización de destinos.
7. Programa de experiencias turísticas “ludificadas”.
8. Actualización del reglamento de establecimientos de hospedaje.

Fuente: Elaboración propia.

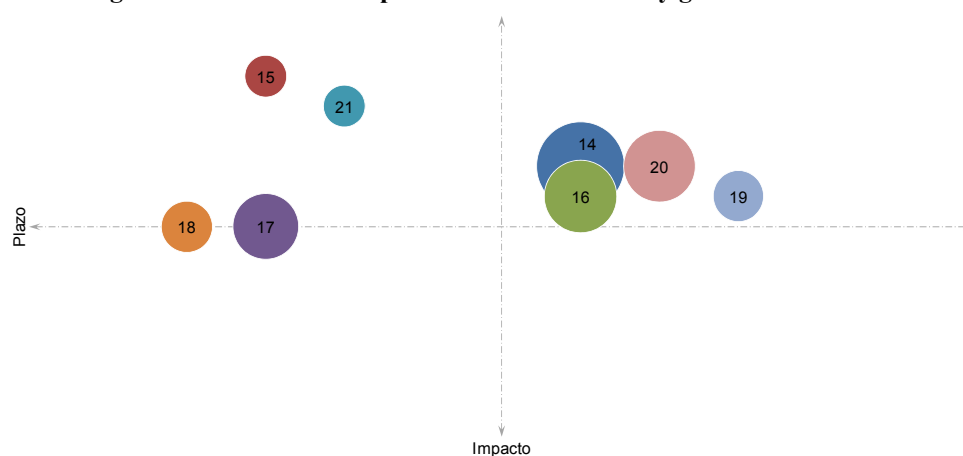
Gráfico 15
Programas de calidad y promoción en redes sociales



- 9. Corredor gastronómico *foodie*.
- 10. Sostenibilidad de los servicios turísticos.
- 11. Promoción de altos estándares de promoción turística.
- 12. Formación de capacidades con certificación por competencias laborales.
- 13. Sistema de consultas y reclamos.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16
Programas de información para toma de decisiones y gobernanza turística



- 14. Plan integral de *marketing* turístico digital.
- 15. Potenciación de Cuenta Satélite de Turismo (CST).
- 16. Armonización de Cuenta Satélite de Turismo y Cuenta Satélite de Cultura.
- 17. Creación de un observatorio turístico.
- 18. Creación de un repositorio digital turístico.
- 19. Red de alcaldes de Sacatepéquez.
- 20. Estudio sobre posibilidad de constitución de empresas turísticas municipales.
- 21. Incentivo al diálogo público-privado para trabajo en red.

Fuente: Elaboración propia.

X. Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas

A continuación se propone una batería de indicadores por programa para evaluar el seguimiento de las estrategias propuestas. Estos indicadores constituyen una línea de base que puede fungir como *benchmark* para la gestión efectiva.

Cuadro 29
Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas para la cadena de Antigua Guatemala y de los municipios rurales de Sacatepéquez

Programa	Indicador	Fuente de verificación	Periodicidad de medición
1: Manejo del riesgo y resiliencia turística	1. Número de personas que trabajan en seguridad en los municipios.	Policía Turística	Anual
	2. Número de municipios que cuentan con un plan de acción sobre manejo del riesgo turístico escrito y publicado.	INGUAT	Anual
	3. Número de capacitaciones o cursos brindados y número de asistentes sobre el manejo de riesgo en turismo y la sensibilización turística.	INGUAT e INTECAP	Anual
2: Oferta turística existente y complementaria	1. Número de nuevos productos y servicios turísticos puestos en marcha o a la venta por tour operadores al año.	INGUAT y CAMTUR	Anual
	2. Número de visitantes en los municipios seleccionados.	INGUAT y Municipios	Semestral
	3. Número de noches del turista en destino.	INGUAT	Semestral
	4. Gasto promedio por turista por noche en destino.	INGUAT	Semestral

Cuadro 29 (conclusión)

Programa	Indicador	Fuente de verificación	Periodicidad de medición
2: Oferta turística existente y complementaria	5. Grado de satisfacción de la experiencia turística.	INGUAT por medio de una encuesta desarrollada ad hoc	Semestral
	6. Número de establecimientos gastronómicos en operación bajo el concepto de <i>foodie</i> .	INGUAT y gremial de restaurantes	Semestral
	7. Número de personas capacitadas y cursos de capacitaciones ofrecidos.	INGUAT e INTECAP	Anual
	8. Actualización del reglamento de establecimientos de hospedaje.	INGUAT	Anual
3: Servicios turísticos sostenibles y de calidad	1. Número de reclamos atendidos en el <i>call center</i> .	INGUAT y CAT	Trimestral
	2. Número de personas capacitadas y/o certificadas en Producción Más Limpia.	Municipios, INTECAP y Centro Guatemalteco de Producción más Limpia	Anual
	3. Uso de agua mensual (promedio por persona, por establecimiento).	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), Unidad Especial de Ejecución Administrativa para el Control de Agua Potable y Saneamiento (UAAPS) y Programa Nacional de Vigilancia de la Calidad del Agua para Consumo Humano (PROVIAGUA)	Mensual
	4. Uso de energía (gas/ electricidad) (por persona, por establecimiento).	Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE)	Mensual
4: Innovación en la promoción turística en los medios y redes sociales	1. Número de sitios web actualizados a través de <i>Social Media Optimization</i> (SMO).	INGUAT	Anual
	2. Número de empresas y actores que utilizan los contenidos de texto y audiovisuales generados a través de bitácoras virtuales (descarga y monitoreo).	INGUAT	Mensual
	3. Calificación promedio en <i>TripAdvisor</i> y <i>Booking</i> .	INGUAT	Mensual
5: Información para la toma de decisiones turísticas	1. Modificaciones en los sistemas de registro de la CST (flujo de visitantes) y número de descargas de información de la CST (uso de la información).	INGUAT e INE	Anual
	2. Número de visitas y de documentos descargados del repositorio digital turístico.	INGUAT	Semestral
6: Gobernanza turística	1. Número de alianzas estratégicas establecidas con redes regionales y globales de turismo.	INGUAT	Anual
	2. Número de empresas municipales constituidas a la luz de los arts. 255 de la Constitución Política y 35 del Código Municipal guatemalteco.	INGUAT y Municipios	5 años

Fuente: Elaboración propia.

XI. Conclusiones

La cadena de valor de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del departamento de Sacatepéquez presenta una serie de restricciones sistémicas y por eslabón cuya resolución es indispensable porque bloquean tanto el pleno desarrollo de sus actores como la incorporación de otros nuevos, lo que se traduciría en mayores y mejores empleos, además de que se distribuirían las ganancias a partir de las modificaciones en las lógicas de gobernanza. A continuación se mencionan los desafíos centrales que enfrenta la cadena para su escalamiento económico y social.

Conservar la seguridad en el Departamento de Sacatepéquez. Muchos turistas perciben el factor seguridad como un determinante en la selección de su destino en Guatemala. Según Alarcón (2012), 72,3% de los turistas internacionales que visitan el país consideran la inseguridad como principal aspecto negativo. En cambio, el factor seguridad es evaluado positivamente por los excursionistas locales que eligen Antigua como su centro de recreación y diversión para los fines de semana. En este sentido, sectores de la sociedad civil propugnan por el establecimiento de un espacio de recreación dedicado al turismo interno de fin de semana dentro de Sacatepéquez, diferente al que ofrece Antigua, y se considera como probable ejemplo la oferta que concentra Guatemática en Retalhuleu. Frente a la percepción de inseguridad que daña las actividades turísticas de Sacatepéquez y el país, es importante transitar por un proceso de generación de resiliencia turística que se materialice en estrategias superadoras de las situaciones de coyuntura como los *travel warning* u otras situaciones de crisis que pudieran afectar a los turistas y excursionistas más allá de la inseguridad. Esto incluye analizar la probabilidad de ocurrencia, la susceptibilidad de afectación y las posibilidades de recuperación en tiempo y forma (resiliencia).

Acceso al financiamiento y mantenimiento de la infraestructura. Algunos obstáculos para la cadena de turismo de Sacatepéquez –sobre todo entre las micro, pequeñas y medianas empresas– radican en la falta de acceso a financiamiento, así como las deficiencias en las instalaciones de los establecimientos y la infraestructura de conectividad local/regional (Milesi y Aggio, 2008). La falta de financiamiento para los emprendimientos turísticos desincentiva el surgimiento de nuevos proyectos ante la imposibilidad de acceder de manera formal a préstamos para infraestructura física y capital de trabajo. La construcción y el mantenimiento de la infraestructura física por medio de asociaciones público-privadas y de infraestructura tecnológica —que figuran entre los mayores costos para INGUAT y otras instituciones públicas—, también es fundamental para la elaboración de nuevos productos turísticos complementarios en algunos de los municipios con población rural, hecho que disminuiría la concentración de productos y servicios en Antigua.

Actualmente se encuentran en estudio una serie de consultorías sobre la prefactibilidad técnica y económica de mejorar la infraestructura departamental bajo un enfoque de alianza público-privada en el

marco de la Ley de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (Decreto 16-2010 del Congreso de la República de Guatemala reglamentado por el Acuerdo Gubernativo 360-2011).

Diversificar la oferta turística y disminuir su concentración en Antigua. Más de la mitad de los turistas internacionales que visitan Guatemala lo hacen como único destino en su viaje (56%). Al quedarse más tiempo en el país se abren grandes oportunidades para brindar nuevas experiencias y diversificar la oferta turística a la vez que se matizaría la marcada estacionalidad y la alta dependencia de los mercados externos. Del total de turistas internacionales, 31,9% se dirige a Antigua, considerado uno de los principales destino/multiproducto del país. Si se aspira a que los municipios objeto de este estudio se beneficien del turismo, es necesario que Antigua opere como un centro-rayo en la distribución de turistas hacia los poblados circundantes del departamento, a fin de disminuir la saturación de su centro histórico. En paralelo, es conveniente fortalecer las capacidades locales de los municipios y de los actores privados para aumentar los beneficios potenciales resultado de un mayor conocimiento del funcionamiento del turismo y la cadena. Consolidar una oferta complementaria para excursionistas y turistas internacionales y nacionales en los municipios aledaños que buscan alternativas de recreación en áreas seguras y de calidad, ayudaría también a resolver la saturación del centro histórico antigüeño así como las dificultades con el tránsito y la movilidad urbana. El centro histórico de Ciudad Vieja o de San Juan del Obispo, las excursiones en San Cristóbal El Alto y Santa María de Jesús, desde donde se puede acceder al volcán de Agua, constituyen destinos/productos que fácilmente se involucran dentro de una oferta turística mayor, siempre que se considere la limpieza y la seguridad de los predios y recorridos.

La diversificación de la oferta turística en el departamento de Sacatepéquez necesita complementarse con la identificación de perfiles turísticos específicos (segmentos de mercado) que, a su vez, se alinearan con las diferentes potencialidades que brindan los destinos. El entrecruzamiento de una segmentación turística acorde con la demanda, actual y potencial, con el diseño de una oferta de productos complementarios contribuiría con el escalamiento y diversificación de la cadena al tiempo que se reduciría la presión sobre la ciudad de Antigua. La asistencia de los gobiernos locales en el diseño de planes de negocios por parte del sector privado puede ayudar a disminuir la frecuente desaparición de emprendimientos y estimular nuevas fórmulas de emprendimiento.

La atracción de la oferta complementaria no es viable sin una mayor articulación de la cadena de valor que, incorporando numerosos actores locales en los diferentes eslabones, estableciera condiciones de crecimiento para todo el territorio y proporcionara mejores oportunidades de inserción laboral para las personas (escalamiento social). En este sentido, cabe recalcar que, si bien se trata de una oferta complementaria, no se excluye la necesidad de brindar productos y servicios turísticos de calidad que fortalezcan los resultados económicos y la sustentabilidad de la cadena. Es también significativo evitar la duplicación de esfuerzos que vienen realizando instituciones como INGUAT o INTECAP en pos de la calidad, a los que se podría integrar el diseño de estrategias financieras *ad hoc* para las instituciones que calificasen, ya que prácticamente no existen incentivos a la inversión turística. La Ley de Fomento al Turismo Nacional fue derogada en 1997.

No se han identificado acciones para atraer nuevas líneas aéreas hacia el país o para posicionarlo como *hub* aéreo. Por un lado, la falta de continuidad de los acuerdos entre INGUAT y las empresas aéreas a lo largo de las diferentes administraciones no ha dado lugar a la existencia de una oferta consolidada. Por el otro, las líneas aéreas solicitan subsidios para mejorar la conectividad con el país pero INGUAT no dispone de los fondos para brindar ese apoyo. Los costos aéreos influyen en la diversificación de la oferta turística porque pueden limitar la llegada de visitantes, sobre todo por la marcada sensibilidad del turismo a los ingresos de sus consumidores.

Mejorar la intermediación turística. No existen programas específicos para crear capacidades relacionadas con la intermediación turística, ya que la mayoría de los cursos o carreras de licenciatura se enfocan principalmente en la planificación, la gestión o la administración de hoteles y restaurantes. La sensibilización del canal de intermediación, en el largo plazo, puede contribuir a recortar la elevada concentración de los servicios y productos turísticos en el casco urbano de Antigua. Asimismo, urge potenciar la sustentabilidad económico-financiera de muchos de los emprendimientos turísticos que

tienden a iniciar de manera empírica y que, en el corto o mediano plazo, se enfrentan a problemas debido a las carencias en habilidades técnicas y administrativas para su operación

Falta de innovación en los productos locales. Otro significativo desafío de las comunidades locales es la falta de innovación en productos artesanales que permitan competir en el mercado por diseño, calidad y diferenciación. Por lo general, la innovación es considerada como un *proceso colectivo*, basado en el diálogo, la interacción, la coordinación y la creación de redes de confianza y cooperación entre los actores locales, públicos y privados. Por ello, una acción clave sería evaluar la posibilidad de conformar cooperativas entre los artesanos y miembros de algunos rubros, en especial para los casos de Pastores y Sumpango. La capacidad de innovación local requiere cambios y/o mejoras organizativas y gerenciales en el funcionamiento de las empresas y la administración pública local, además de transformaciones culturales en las estructuras sociales e institucionales (Albuquerque *et al.*, 2008).

Sustentabilidad turística. La sustentabilidad de los emprendimientos turísticos contempla las dimensiones ambiental, económica y social en la *Política Nacional de Turismo Sostenible 2012-2022*. Los riesgos en materia de uso de suelo y la pérdida de masa boscosa en el Valle del Pancho y podrían provocar futuras inundaciones y deslaves que afectarían a las poblaciones locales y sus actividades socioeconómicas. A su vez, los municipios de Sacatepéquez enfrentan serios problemas de gestión hídrica, a raíz de que la mayor parte de las aguas servidas se vierten a los ríos sin tratamiento. Tampoco se advierte gestión de desechos sólidos y se padece contaminación del aire por mala combustión en los rodados. Si el turismo no se desarrolla bajo un esquema sostenible, contribuye con la multiplicación de estos problemas en cuanto a la producción de residuos, aumento desmedido del consumo de agua y de energía. Por otro lado, el deterioro del entorno turístico por problemas ambientales podría incidir fuertemente en la disminución de visitantes.

Condiciones para una buena gobernanza turística. La gobernanza turística es el proceso de conducción de los destinos turísticos mediante los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (OMT, 2008). La gobernanza supone una forma inédita de colaboración a partir de su capacidad para instaurar sinergias entre gobierno, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (OMT, 2008: 30). El turismo involucra el desarrollo de redes formales e informales de colaboración y alianzas para el establecimiento de una cultura turística basada en el cuidado de los productos/destinos (escalamiento económico) que fortalezca los lazos intrasociales del territorio, el entendimiento del turismo como una vía para la construcción social del desarrollo económico y como una opción de empleo para muchas personas dentro de un paquete de servicios en creciente expansión (escalamiento social).

Lista de siglas y acrónimos

AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales
ASTA	American Society of Travel Agents
BANGUAT	Banco de Guatemala
CAMTUR	Cámara de Turismo
CAT	Comité de Autogestión Turística
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNPAG	Consejo Nacional para la Protección de Antigua Guatemala
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
COMITURS	Comisión de Turismo Sostenible de Guatemala
COSENDER	Cooperativa Senderos del Alto, R. L.
CST	Cuenta Satélite de Turismo
DINEL	Directorio Nacional de Empresas y sus Locales
DITUR	Dirección de Turismo del SICA
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GEI	Gases de efecto invernadero
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IARNA	Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
ICEFI	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
IDIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
IGLTA	International Gay & Lesbian Travel Association
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
ISEM	Índice Socioecológico Municipal
MINECO	Ministerio de Economía
MTSAG	Mesa de Turismo Sostenible de Antigua Guatemala
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PDT	Plan de Desarrollo Territorial
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto interno bruto
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
PTP	Promotora de Turismo Panamericana
REDTURS	Red de Turismo Comunitario de América Latina
SCN	Sistema de cuentas nacionales
SEGEPLAN	Secretaría General de Planificación
SITCA	Secretaría de Integración Turística Centroamericana
UG	Universidad Galileo
UIN	Universidad InterNaciones
UMG	Universidad Mariano Gálvez
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
URL	Universidad Rafael Landívar
USAC	Universidad San Carlos de Guatemala
UVG	Universidad del Valle de Guatemala

Bibliografía

- Albuquerque, F., P. Costamagna y C. Ferraro (2008), *Desarrollo económico local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio*, UNSAM, Buenos Aires.
- Alarcón, P. (2012), “Comportamiento de los turistas extranjeros en Guatemala”, *ECO Revista Académica*, N° 7, págs. 29-36, Guatemala.
- Anholt, S. (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, Nueva York.
- Asia Pacific Economic Corporation (APEC), APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST), Pacific Asia Travel Association (PATA) y OMT (2004), *Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*, Singapore.
- ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales) (2014), “Situación del Sector Turismo en Guatemala: 2013-2014”, FUNGUAT/CAMTUR/ASIES/Konrad Adenauer Stiftung, Guatemala.
- _____ (2013), “XII Encuesta al sector turismo: Hoteles, operadores y mayoristas de turismo. Resultados de su actividad económica de 2012 y perspectivas para el 2013”, Guatemala.
- _____ (2012), “XI Encuesta al sector turismo: Hoteles y operadores y/o mayoristas de turismo. Resultados al 2011”, ASIES, CAMTUR y Fundación Konrad Adenauer, Guatemala.
- _____ (2004), “III Encuesta al sector turismo: hoteles y operadores de turismo. Informe de resultados, Guatemala.
- Baggio, R. y Cooper, C. (2008), “Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure”, en *Advances in Tourism Research*, págs. 1-10.
- Banco Mundial (2014), “Ease of Doing Business in Guatemala”, *Doing Business: Measuring Business Regulations*, Washington D. C., (en línea) (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/guatemala/>).
- BANGUAT (Banco de Guatemala) (2014), “Guatemala en cifras 2013”, Guatemala.
- _____ (2012), “Guatemala en cifras 2011”, Guatemala.
- _____ (2010), “Panorama socioeconómico en el Istmo Centroamericano y República Dominicana” (en línea) <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=10101&kdisc=si>
- Barrientos, S., G. Gereffi y A. Rossi (2010), “Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis”, *Capturing the gains working paper*, 2010/03 (en línea) (www.capturingthegains.org).
- Cañada, E. (2012), “Alternativas de desarrollo turístico: Los turismo de base amplia y el caso del turismo comunitario”, III Seminario Turismo y Desarrollo, UNN, Managua.
- _____ (2010), “Perspectivas del Turismo Comunitario: Cómo mantener vivas las comunidades rurales”, *Revista Pueblos*, N° 41.
- CASABAL (2010), “Plan de Desarrollo Turístico, Departamento de Sacatepéquez, CASABAL-INGUAT”, Guatemala.

- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2001), “Informe del primer taller latinoamericano de la cuenta satélite del turismo: los temas claves”, Naciones Unidas, Santiago, Chile.
- Chris, H. y E. Sirakaya (2006), “Sustainability indicators for managing community tourism”; en *Tourism Management*, N° 27.
- Cima, C. (2007), *Estudo comparativo de eficiência de publicidade online no Brasil*, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Congreso de la República de Guatemala (2002), “Decreto Número 12-2002: Código Municipal”, Guatemala.
- ____ (1977), “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo (Decreto Legislativo No. 1701), Guatemala.
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas (2014), “La megadiversidad de Guatemala” (en línea), (<http://www.conap.gob.gt/index.php/diversidad-biologica/guatemala-pais-megadiverso/la-megadiversidad-de-guatemala.html>).
- Debbage, K. G. y Daniels, P. (1998): “The Tourist Industry and Economic Geography. Missed opportunities?”, en Ioannides, D. y K. G. Debbage (eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry. A Supply-side Analysis*, Routledge, Londres.
- Del Alcázar, B. (2002), “Los canales de distribución en el sector turístico”, Madrid, ESIC.
- Del Cid, A., J. Aguilar y D. Arana D. (2012), *Denominación común para los habitantes de La Antigua Guatemala y municipios circunvecinos, vinculados a la actividad turística*, IDIES-Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Del Valle, D. (2002), *Certificaciones turísticas en Centroamérica*, Rainforest Alliance, Guatemala.
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías de México (2013), “Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad”, Secretaría de Desarrollo Social, México.
- Foro Económico Mundial (2013a), “Country economy profiles: Guatemala”, *Travel and Tourism Competitiveness Report 2013*, WEF, Ginebra.
- ____ (2013b), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, WEF, Ginebra.
- Fuentes, B. (2009), *La gestión del conocimiento en las relaciones académico-empresariales: Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*, Universidad Politécnica de Valencia.
- García, L. (2006), “El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario”, OIT, Ginebra.
- Gelvez, C. (2015), *mTourisme, développement et perspectives*, Avignon (inédito).
- Ghose, A. y S. Yang (2009), “An empirical analysis of search engine advertising: Sponsored search in electronic markets”; *Management Science* N° 55, Vol. 10.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) (2012), “Tourism definitions and terminology”, en GIZ Seminar Promoting Tourism in the Visayas.
- Gobierno de Guatemala (2012), *Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2012-2022*, Presidencia de la República, Guatemala.
- ____ (1983), *Reglamento para establecimientos de hospedaje*, Acuerdo Gubernativo N° 1144-83, Guatemala.
- Gollub, J., A. Hosier y G. Woo (2002), “Using Cluster-Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages”, ICF Consulting, San Francisco.
- Government of Northwest Territories (2008), *Tourism Development Handbook for the Northwest Territories*, Tourism and Parks Division and Tourism and Investment, Yellowknife.
- Granato, L. y Oddone, N., *Mercociudades, red de integración*, Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Grängsjö, Y. (2003), “Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings”, en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, N° 5.
- Harrington, D. y J. Power (2001), “Quality issues in tourism distribution: Practices and prospects”, en Buhalis, D. y E. Laws, E. (eds.), *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*, Continuum, Londres.
- Hernández, M. (2009), “Análisis del marco normativo y construcción de propuestas legales para el fortalecimiento del Asociacionismo Municipal”, AECID y DEMUCA, San José, Costa Rica.
- Honey, M. y A. Rome (2001), *Protecting Paradise: Certification Programs for Sustainable Tourism and Ecotourism*, Ecotourism and Sustainable Development Project, Institute for Policy Studies, Washington D. C.
- Horng, J. S. y C. T. Tsai (2011), “Exploring marketing strategies for culinary tourism in Hong Kong and Singapore”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 17, N° 3.

- IARNA/URL (Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente/Universidad Rafael Landívar) (2013a), “Índice Socioecológico Municipal de Alotenango”, Guatemala.
- _____ (2013b), “Índice Socioecológico Municipal de Antigua Guatemala”, Guatemala.
- _____ (2013c), Índice Socioecológico Municipal de Ciudad Vieja, Guatemala.
- _____ (2013d), Índice Socioecológico Municipal de Jocotenango, Guatemala.
- _____ (2013e), Índice Socioecológico Municipal de Pastores, Guatemala.
- _____ (2013f), Índice Socioecológico Municipal de San Antonio Aguas Calientes, Guatemala.
- _____ (2013g), Índice Socioecológico Municipal de San Miguel Dueñas, Guatemala.
- _____ (2013h), Índice Socioecológico Municipal de Santa María de Jesús, Guatemala.
- _____ (2013i), Índice Socioecológico Municipal de Sumpango, Guatemala.
- ICEFI (Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales) (2007), “Incentivos fiscales y su relación con la ley en Guatemala y Nicaragua”, Guatemala.
- ILI/URL (Instituto de Lingüística e Interculturalidad/Universidad Rafael Landívar) (2013), “Comunidades lingüísticas de Guatemala”, Guatemala.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013), “Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI 1-2013”, Guatemala.
- _____ (2002), “Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002”, Guatemala.
- INGUAT (Instituto Guatemalteco del Turismo) (2014), “Boletín Anual de Estadísticas de Turismo, 2013”, Guatemala.
- _____ (2014), “Base de datos de proveedores turísticos en Guatemala”, Guatemala.
- _____ (2014), “Conteo de visitantes nacionales en Semana Santa”, Guatemala.
- _____ (2013), “Boletín anual de estadísticas de turismo 2012”, Guatemala.
- _____ (2007), “Acuerdo N° 187-2007-D: Regulaciones para la inscripción y funcionamiento de guías de turistas”, Guatemala.
- _____ (2000), “Estrategia Nacional de Turismo”, Guatemala.
- JUGO (2013), “Qué es la gamificación” (<http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>).
- Le Galès, P. (1998), “Régulation, gouvernance et territoire”, en J. Commaille y B. Jobert. (dirs.), “La régulation politique à paraître”, *Sciences Po*, París.
- Mendes, G., A. Biz y J. Gandara (2013), “Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales. Un estudio comparativo entre destinos turísticos”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 22.
- Milesi, D. y C. Aggio (2008), “Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas”, FUNDES/BID, San Salvador.
- Oddone, N. y C. Beltrán (2014), “La cadena de valor del camarón de cultivo en El Salvador”, en R. Padilla (ed.), “Fortalecimiento de cadenas de valor como instrumento de política industrial”, *Libros de la CEPAL N° 123*, Naciones Unidas-CEPAL y GIZ, Santiago, Chile.
- _____ (2013), “Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador” (LC/MEX/L.1137), Sede Subregional de la CEPAL/GIZ, Ciudad de México.
- Oddone, N., R. Padilla, y B. Antunes (2014), “Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor”, en R. Padilla (ed.), “Fortalecimiento de cadenas de valor como instrumento de política industrial”, *Libros de la CEPAL N° 123*, Sede Subregional CEPAL en México y GIZ, Santiago de Chile.
- Oddone, N. y R. Padilla (2014a), “Upgrading value chains through professional and supporting services: Lessons from three agro-industry chains in El Salvador and Guatemala”, Sede Subregional CEPAL, Ciudad de México.
- _____ (2014b), “El escalamiento en las cadenas de valor a través de servicios profesionales y de soporte”, *Puentes. Análisis y noticias sobre comercio y desarrollo sostenible*, Vol. 15, N° 3, ICTSD, Ginebra.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2011), “Toolkit on Poverty Reduction through Tourism”, OIT-Naciones Unidas, Ginebra.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2014a), *Panorama OMT del turismo internacional*, edición 2014, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2014b), *Yearbook of tourism statistics*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2014c), *El desarrollo comunitario, protagonista del Día Mundial del Turismo de 2014* (en línea), (<http://media.unwto.org/es/press-release/2014-09-30/el-desarrollo-comunitario-protagonista-del-dia-mundial-del-turismo-de-2014>).
- _____ (2012), *Manual de desarrollo de productos turísticos*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2010), *Proyecto Gobernanza para el sector turismo*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.

- _____ (2008), *Gobernanza en turismo en Las Americas*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2007), Entender el turismo—Glosario Básico (en línea) (<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>).
- _____ (2003), *Safety and Security in Tourism: Partnerships and Practical Guidelines for Destinations*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2001), *Introducción al turismo*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (1996), *Tourist Safety and Security. Practical Measures for Destinations*, publicación de las Naciones Unidas, Madrid.
- Osorio, E., V. Pastor, J. Osorio, J. Gallego y S. Murgui (2009), *Turismo: Planificación y Gestión Estratégica*, Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2011), “Cifras para el desarrollo humano: Estudios departamentales”, Sacatepéquez, Guatemala.
- REDTURS (2003), “Declaración de San José sobre Turismo Rural Comunitario (en línea) (http://www.conpehtbrasil.com/download/palestras/ML_decla_ecot_rural_san_jose.pdf)”, San José, Costa Rica.
- Robinson, E., M. Garnica, R. Armitage y M. Rowe (2007), “Los fechamientos del arte rupestre y la arqueología de las Golondrinas, San Miguel Dueñas, Sacatepéquez”, en Asociación Tikal, XX Simposio de Investigaciones Arqueológicas en Guatemala, Museo Nacional de Arqueología y Etnología, Guatemala.
- Rodas, E. (2011a), “La Antigua Guatemala: Visión de Desarrollo Territorial. Parte Primera: El Problema del Urbanismo dentro de la Conservación del Patrimonio de la Antigua Guatemala”, Municipalidad de la Antigua Guatemala, Antigua.
- _____ (2011b), “La Antigua Guatemala: Visión de Desarrollo Territorial. Parte Segunda: Visión de desarrollo territorial Municipalidad de la Antigua Guatemala”, Antigua.
- _____ (2000), “Plan Vial y de Estacionamientos para La Antigua Guatemala”, copia inédita, Antigua.
- SEGEPLAN (Secretaría General de Planificación) (2012), “Plan de desarrollo 2011-2025: Jocotenango, Guatemala.
- _____ (2010a), “Plan de Desarrollo Departamental de Sacatepéquez”, Guatemala.
- _____ (2010b), “Plan de desarrollo 2011-2025: Antigua Guatemala”, Guatemala.
- _____ (2010c), “Plan de desarrollo 2011-2025: Ciudad Vieja”, Guatemala.
- _____ (2010d), “Plan de desarrollo 2011-2025: Pastores, Guatemala.
- _____ (2010e), “Plan de desarrollo 2011-2025: San Antonio Aguas Calientes”, Guatemala.
- _____ (2010f), “Plan de desarrollo 2011-2025: San Juan Alotenango”, Guatemala.
- _____ (2010g), “Plan de desarrollo 2011-2025: San Miguel Dueñas”, Guatemala.
- _____ (2010h), “Plan de desarrollo 2011-2025: Santa María de Jesús”, Guatemala.
- _____ (2010i), “Plan de desarrollo 2011-2025: Sumpango”, Guatemala.
- Solórzano, J. (2012), “El valor económico de la Semana Santa en la Antigua Guatemala”, AECID, Antigua.
- Song H., L. Dwyer, G. Li G. y Z. Cao (2012), “Tourism Economics Research: A Review and Assessment”, *Annals of Tourism Research*, 39 (3), (en línea) (<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>).
- Torres, A. (2013), “Turismo y sostenibilidad. Una propuesta metodológica para el estudio de la sostenibilidad turística a escala municipal”, *Investigaciones Turísticas*, N° 5.
- Valencia, A., y M. Zavala (2014), “Evaluación de la cultura turística que tienen los habitantes de un destino turístico. Aplicación en el destino de Manzanillo”, *TryDes: revista de investigación en turismo y desarrollo local*, Vol. 7, N° 16, Málaga (<http://www.eumed.net/rev/trydes/16/manzanillo.pdf>).
- Vallina, J. (2008), “Los hoteles y el medio ambiente: Ecoeficiencia y buenas prácticas ambientales”, en *Hoteles en verde: Ecoeficiencia y gestión ambiental en el sector hotelero*, Formastur/Unión Hotelera del Principado de Asturias, Oviedo.
- Ventura-Dias, V. (2011), “El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México”, en *Red Latinoamericana de Política Comercial (LATN) - Working Paper N° 138*, LATN, Washington D. C.
- Vera, J. y J. Ivars (2003), “Measuring sustainability in a mass tourist destination: Pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain”, en *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, N° 2-3.
- Yilmaz, Y. y U. Bititci (2006), “Performance measurement in tourism: A value chain model”, en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4).

Anexo

Anexo 1

Criterios de evaluación de atractivos naturales y culturales en Sacatepéquez (INGUAT-CASABAL, 2010)

Infraestructura vial	Distancia/ Tiempo	4	A media hora o menos de distancia/tiempo desde La Antigua Guatemala.
		3	media a una hora de distancia/tiempo desde La Antigua Guatemala.
		2	A una hora de distancia/tiempo desde La Antigua Guatemala.
		1	A dos horas de distancia/tiempo desde La Antigua Guatemala.
		0	A más de dos horas de distancia/tiempo desde La Antigua Guatemala.
	Tipo de camino	4	Carretera asfaltada en buen estado.
		3	Carretera asfaltada en regular estado.
		2	Terracería en buen estado, o asfaltado en mal estado.
		1	Terracería en mal estado.
		0	No hay camino.
Atractivo turístico	Jerarquía (INGUAT)	4	Jerarquía 5. Atractivo con rasgos excepcionales, de interés y valor mundial, de gran significación para el mercado turístico internacional, capaz de atraer un flujo importante de visitantes.
		3	Jerarquía 4. Atractivo excepcional representativo en la región centroamericana, capaz de atraer turistas nacionales o extranjeros, ya sea por sí solo o en conjunto con otros recursos contiguos y aptos de aprovecharse.
		2	Jerarquía 3. Atractivo con algún rasgo llamativo, de representatividad nacional, capaz de interesar a visitantes de larga distancia que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas.
			Jerarquía 2. Recurso de representatividad nacional, capaz de atraer a turistas locales, nacionales o de regiones próximas, apto para aprovecharse a corto plazo
		1	Jerarquía 1. Recurso de interés local, sin atractivos suficientes para incluirlo en alguna de las categorías anteriores, pero que desempeña un papel complementario, diversificando y potenciando a otros recursos.
		0	Jerarquía 0. Sin méritos para ser incluido en alguna categoría.
	Valor comparativo dentro de su segmento turístico	4	Excepcional dentro de su segmento o categoría.
		3	Alto valor, pero no excepcional dentro de su segmento o categoría.
		2	Mediano valor dentro de su segmento o mucha oferta repetitiva en Sacatepéquez y en el país.
		1	Bajo valor en su segmento o categoría.
		0	Sin valor en su segmento, o no está dentro de un segmento definido.
	Valor comparativo dentro de Sacatepéquez	4	Excepcional dentro de Sacatepéquez.
		3	Alto valor dentro de Sacatepéquez.
		2	Mediano valor dentro de Sacatepéquez o poco diferenciado (repetitivo).
		1	Bajo dentro de Sacatepéquez o no tiene diferenciación.
		0	Sin valor turístico dentro de Sacatepéquez.

Anexo 1 (continuación)

Desarrollo de servicios de apoyo al turista	Servicios básicos en el atractivo (excepción sitios naturales)	4	Todos los servicios: agua potable, electricidad, etc.
		3	Algunos servicios.
		2	Hay agua potable.
		1	Servicio deficiente, ejemplo: No hay servicio de agua todo el día, o es de mala calidad (aspecto lodoso).
		0	Carece de servicios básicos.
	Servicio de restaurantes	4	Muchos servicios de restaurantes y/o restaurantes de alta calidad gastronómica.
		3	Pocos servicios de restaurantes, pero de alta calidad gastronómica, o bien mediana cantidad de servicios de mediana calidad gastronómica.
		2	Pocos restaurantes de baja calidad gastronómica.
		1	Sólo existen comedores.
		0	No existe servicio de comida.
	Servicios de hospedaje	4	Muchos servicios de hospedaje y/o servicios de alta calidad.
		3	Pocos servicios de hospedaje, pero de alta calidad, o bien mediana cantidad de servicios de mediana calidad.
		2	Pocos hospedajes de baja calidad.
		1	Sólo existen pensiones.
		0	No existe servicio de hospedajes cercanos.
	Servicios de salud	4	A menos de quince minutos del atractivo.
		3	De quince minutos a media hora del atractivo.
		2	De media a una hora del atractivo.
		1	A una hora del atractivo.
		0	A más de una hora del atractivo.
Gestión del destino	Organización turística actual	4	Mucha organización turística formal y funcionando muy bien.
		3	Poca organización turística funcionando muy bien.
		2	Mucha organización turística funcionando aisladamente.
		1	Poca organización turística funcionando mal /Carece de organización turística, pero hay vocación de organización en el municipio.
		0	Carece de organización turística y de otras organizaciones.
	Interés de los sectores público y privado	4	En visitas de campo, percepción de alto interés del sector público y alto interés del sector privado.
		3	En visitas de campo, percepción de alto interés del sector público, pero bajo interés del sector privado; o bien bajo interés del sector público, pero alto interés de sector privado.
		2	En visitas de campo, percepción de mediano interés del sector público y mediano interés de sector privado.
		1	En visitas de campo, percepción de bajo interés del sector público y bajo interés de sector privado.
		0	En visitas de campo, percepción de ningún interés del sector público y sector privado.

Anexo 1 (conclusión)

Seguridad	Robo y violencia	4	Ningún riesgo de robo o violencia.
		3	Bajo riesgo de robo.
		2	Mediano riesgo de robo.
		1	Mediano riesgo de robo y violencia.
		0	Alta incidencia de robo y/o violencia en el área; extorsión a empresariado.
	Riesgo a desastres naturales	4	Ningún riesgo de desastres naturales.
		3	Bajo riesgo de desastres naturales.
		2	Mediano riesgo de desastres naturales.
		1	Alto riesgo de desastres naturales.
		0	Alto y constante riesgo de desastres naturales.
Posicionamiento	Posicionamiento turístico del municipio y de las aldeas	4	Muy alto posicionamiento turístico internacional y nacional.
		3	Alto posicionamiento turístico internacional y nacional (turismo nacional).
		2	Mediano posicionamiento turístico o pocas oportunidades de visita turística (una vez al año).
		1	Bajo posicionamiento turístico.
		0	No son conocidos turísticamente.

Fuente: INGUAT-CASABAL (2010).