

Jorge Humberto Trujillo

Licenciado en Turismo; Maestro en Estudios Urbanos y Regionales; Candidato a Doctor en Geografía; Estudios de Master en Alta Gestión de Plan y Estrategia de Destinos Turísticos; Premio 1996 del Instituto de Administración Pública del Estado de México; Medalla Ignacio Manuel Altamirano Basilio 1996; Catedrático de programas de Licenciatura y Posgrado en Turismo y áreas afines; Director de Desarrollo Turístico y de Promoción y Fomento de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de México; Coordinador del Área de Turismo e Investigación en la Escuela de Administración Turística de la Universidad Anáhuac México Norte; Actualmente, Director de Turismo del Gobierno Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Dirección de Turismo, Gobierno Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
E-mail oficial: [jtrujillo@tuxtla.gob.mx]
E-mail personal: [jorgehtr@gmail.com]

¿CÓMO GESTIONAR UN DESTINO TURÍSTICO EMERGENTE Y VIVIR PARA CONTARLO? CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA A PARTIR DE LA COMPLEJIDAD TERRITORIAL DE UNA CIUDAD CAPITAL: EL CASO DE TUXTLA GUTIÉRREZ¹

HOW TO FORM AN EMERGING TOURISTIC DESTINATION AND LIVE TO TELL IT? THE CONSTRUCTION OF A COMPETITIVE STRATEGY STARTING FROM THE TERRITORIAL COMPLEXITY OF A CAPITAL CITY: THE SITUATION OF TUXTLA GUTIÉRREZ²

¹ Artículo de reflexión como producto de investigación.

² Fecha de realización: 2008.

Resumen

Ante un incremento de la competencia debido a la aparición de más destinos emergentes en México, una ciudad capital en proceso de metropolización como Tuxtla Gutiérrez, se prepara para iniciar un proceso de desarrollo turístico complejo a partir de la consideración de aspectos territoriales (físicos, sociales y económicos) entendidos como producto social, a manera de características esenciales que le diferencian y le puede posicionar como competitivo en función de la capacidad de sus agentes sociales para favorecer y facilitar experiencias turísticas satisfactorias. En este sentido, el presente informe es el resultado preliminar de un ejercicio dialéctico que ha combinado estudios de posgrado en alta gestión de destinos turísticos y la experiencia de dirigir la oficina de turismo durante 18 meses.

Abstract

Towards an increase of competition and every time the appearing of even more emerging destinations, a capital city of middle type like Tuxtla Gutiérrez starts a complex touristic development starting with some territorial considerations in a social product way and in that sense, understood like factors that differ and can position like competitive in order to the social agent's capability to help and access satisfactory touristic experiences. This article has been elaborated with base on the management realized during the last 18 months, which has allowed the author finish his studies of high management in planning and touristic destinies strategy.

Palabras Clave: Espacio turístico, Gestión turística; Competitividad turística.

Key words: Touristic Environment; Touristic Management; Touristic Competition.

Introducción

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, es la ciudad capital del Estado de Chiapas. Lo es desde que conservadores y liberales debatían sobre el sitio

que debía tener tal condición. Lugares como San Cristóbal de las Casas o Ciudad Real, Comitán de Domínguez o hasta Tapachula, fueron considerados por los conservadores, pero fue hasta con el liberal Joaquín Miguel Gutiérrez que se decide por Tuxtla Gutiérrez, aún y cuando la importancia histórica de la misma heroica Chiapa de Corzo era mucho mayor. La discusión entre uno y otro grupo político, lleva a elegir Tuxtla Gutiérrez a partir de una razón geopolítica de defensa: el río Grijalva, elemento físico que obstaculizaba alguna posible incursión militar para regresar la condición de capital a San Cristóbal de las Casas.

En el contexto de su función como ciudad capital, Tuxtla Gutiérrez ha enfrentado los desafíos correspondientes al crecimiento poblacional, los asentamientos humanos, los servicios públicos, la dotación de infraestructura, el crecimiento urbano, las necesidades sociales, así como los permanentes requerimientos de oportunidades productivas. La complejidad es, sin lugar a dudas, la constante y su evolución es particularmente marcada a partir de unos 7 u 8 años.

A la sombra de todos estos matices, Tuxtla Gutiérrez es una ciudad con una localización geográfica importante, ya que se ubica como una de las puertas de entrada hacia el Estado de Chiapas, al igual que Palenque, Comitán o Tapachula. Pero el caso de Tuxtla Gutiérrez es de suma importancia debido a que por esa vía se canalizan los flujos comerciales, de productos y humanos que vienen desde la costa del Golfo y en especial, desde la carretera que une a la Zona Metropolitana de la Ciudad de México con la península de Yucatán, ésta última tan importante en términos de la actividad turística.

Adicionalmente, existe un tercer factor que es recogido de la visión histórica que ha pasado de generación en generación: la cultura. ¿Cómo es posible que tantos elementos

históricos, culturales, étnicos, se mantengan en un estado de conservación, a pesar de los procesos de transculturación, comercialización y de aprovechamiento productivo que han impactado en ese Estado?

Al revisar el mapa de la entidad, pareciera ser evidente una respuesta de corte otra vez geográfico. Primero, la localización de la entidad y su lejanía física con respecto a la capital de la república en el contexto de una nación histórica y tradicionalmente centralizada en todos los sentidos; segundo, su accesibilidad física, misma que en el formato terrestre durante años fue por la vía Oaxaca lo que significó hasta 15 horas y en el formato aéreo significó un aeropuerto al que le fue imposible recibir vuelos durante seis meses del año debido a las condiciones climáticas del lugar elegido para tal efecto, y tercero, la Sierra Madre de Chiapas y la Sierra Madre Occidental que juntas son una gran muralla difícil de transitar.

Entonces, pareciera que la dificultad para acceder a esa entidad hizo posible que muchas de sus manifestaciones culturales se mantuvieran aún desconocidas, aunque otras de tipo natural no han tenido la misma suerte sobre todo en el campo de las maderas preciosas en la selva.

Tanto las manifestaciones culturales como los recursos naturales de la entidad le han dado alguna oportunidad en el campo de la actividad turística y en este sentido, Chiapas ha vendido el concepto de la naturaleza, la selva y los grupos étnicos, aunque las dificultades mencionadas, en algún momento le han aumentado el valor.

Así, los sitios turísticos más importantes de Chiapas son San Cristóbal de las Casas con su imagen urbana, su comida y su gente logró ubicarse en el programa *Pueblos Mágicos* y *Ciudades Coloniales*; Palenque con su zona arqueológica maya de primer orden

arqueológico se incorpora a la gestión de los Centros Integralmente Planeados del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR); Chiapa de Corzo con su gastronomía, artesanía y arquitectura es el punto de entrada al recorrido fluvial por el Cañón del Sumidero; Comitán de Domínguez, ciudad cultural de donde provienen Belisario Domínguez y Rosario Castellanos, al igual que los Lagos de Montebello.

Pero y Tuxtla Gutiérrez, ¿qué pasa con la ciudad capital? Dentro de la contabilidad municipal, 3 de cada 4 empleos están ubicados en el sector terciario, mientras que el sector primario casi se ubica en tan sólo un 5% de su territorio y la industria es incipiente. Por otro lado, el crecimiento poblacional, resultado de la migración del campo a la ciudad por la búsqueda de mejores condiciones de vida, ha acelerado la necesidad de que la ciudad sea más competitiva para ofrecer entornos favorables para el crecimiento económico y el turismo es una oportunidad latente.

Por lo tanto, en el contexto de la Maestría en Alta Gestión de Estrategia y Política de Destinos Turístico, programa interinstitucional de la Universidad Oberta de Catalunya, la Organización Mundial del Turismo y la Fundación Themis, se encuentra en proceso la investigación *Definición de una estrategia competitiva a partir de la complejidad territorial de una ciudad capital: el caso de Tuxtla Gutiérrez*. De ésta se desprende el objetivo de analizar la actividad turística de esa ciudad capital desde una perspectiva territorial con el fin de cumplir con tres especificidades:

Primero, una evaluación diagnóstica de su competitividad en los niveles territorial y turístico de un destino considerado como emergente pero que ha quedado marginado de los programas de desarrollo del gobierno federal y estatal.

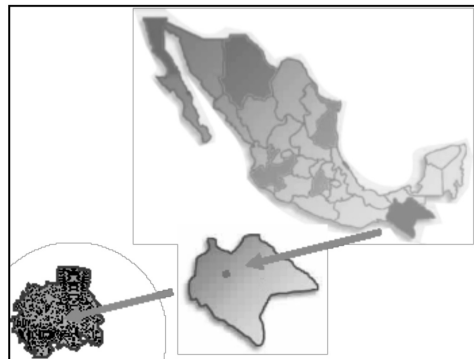
Segundo, un análisis estratégico de las condiciones imperantes en esa ciudad con el fin de definir una estrategia técnicamente depurada y sectorialmente legitimada.

Tercero, una narración del proceso reciente que abarca un año, en el que se da cuenta de los obstáculos encontrados desde dentro para la gestión del destino. Empecemos.

Desarrollo

A. Evaluación diagnóstica

Tuxtla Gutiérrez fue fundada por los Zoques con el nombre de *Coyatoc* que significa “lugar, casa o tierra de conejos”. En 1486 y 1505, los aztecas invadieron la región, destruyendo *Coyatoc* y le nombraron *Tochtlán*, cuyo significado es lo mismo; más tarde los españoles castellanizaron este nombre llamándolo Tuxtla. En 1848 se agrega el apellido de Gutiérrez a la Ciudad, en honor a don Joaquín Miguel Gutiérrez, quien luchó por la independencia del Estado. Chiapas está ubicado en el sureste de México y Tuxtla Gutiérrez en la parte centro de la entidad.

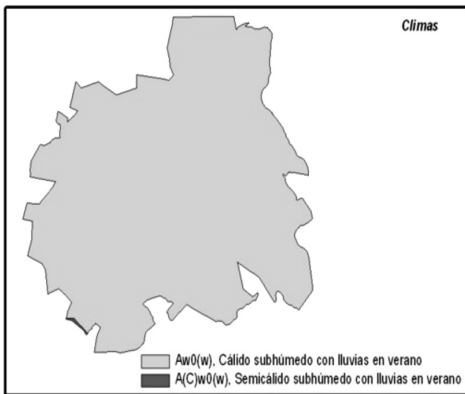


Fuente: elaboración propia con base en información del Gobierno del Estado de Chiapas, México, 2008

El municipio se ubica en la región económica *I Centro*, limita al norte con San Fernando y

Osumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozacoautla de Espinosa y Berriozábal. Las coordenadas de la cabecera municipal son: 16° 45' 10'' de latitud norte y 93° 07' 00'' de longitud oeste y se ubica a una altitud de 600 metros sobre el nivel del mar.

Los climas existentes en el municipio son: Aw0(w) cálido subhúmedo con lluvias en verano que abarca el 99.92% y A(C)w0(w) semicálido subhúmedo con lluvias en verano que ocupa el 0.08% de la superficie municipal. En los meses de mayo a octubre, la temperatura mínima promedio va de los 15°C a los 22.5°C, mientras que la máxima promedio oscila entre 27°C y 34.5°C. En el periodo de noviembre - abril, la temperatura mínima promedio va de 12°C a 18°C, y la máxima promedio fluctúa entre 24°C y 33°C. Y en los meses de mayo a octubre, la precipitación media fluctúa entre los 900 mm. y los 1.200 mm., y en el periodo de noviembre a abril, la precipitación media va de los 25 mm. a 200 mm.



Fuente: elaboración propia con base en información del Gobierno del Estado de Chiapas, México, 2008

El municipio cuenta con 4.920.077 has. de áreas naturales protegidas, que representan el 14.51% de la superficie municipal y 0.3% del

territorio estatal. En el municipio se encuentran áreas naturales protegidas que son:

Reserva Estatal *Cerro Mactumatzá* constituida principalmente de vegetación secundaria (selva baja caducifolia y subcaducifolia con vegetación secundaria arbustiva y herbácea), 613.20 has. de esta reserva se ubican en el municipio que representan el 1.81% de la superficie municipal

Centro Ecológico Recreativo *El Zapotal* que está constituido principalmente de vegetación secundaria (selva baja caducifolia y subcaducifolia con vegetación secundaria arbustiva y herbácea), 80.5 has. de este centro se encuentran en el municipio representando el 0.24% de la superficie municipal.

Parque Nacional *Cañón del Sumidero* el cual se constituye principalmente de selvas secas (selva baja caducifolia y subcaducifolia), 3.781.32 has. de este parque se ubican en el municipio representando el 11.15% del territorio municipal y de la Zona Protectora Forestal Vedada *Villa Allende* la cual se constituye principalmente de selvas secas (selva baja caducifolia y subcaducifolia), 445.03 has. de esta zona se ubican en el municipio representando el 1.31% de la superficie municipal.

Los dos últimos son de especial importancia para el desarrollo turístico de la capital, ya que son considerados como recursos turísticos y ambos son de gran atracción.

En el área de los recursos turísticos, se consideró la metodología FAS (Factores, Atractores y Sistemas de Apoyo) de la Organización Mundial del Turismo para la clasificación, con los resultados siguientes:

Recursos Naturales	2
Cañón del Sumidero <i>Maravilla de México</i>	
Parque Cañón del Sumidero y sus 5 miradores	

Recursos Culturales	22
Parque Central (Catedral San Marcos, Iglesia de Santo Domingo, Iglesia San Roque, Palacios Federal, Estatal y Municipal, Congreso)	
Museo de la Ciudad	
Casa de la Cultura del Municipio	
Parque de la Marimba	
Museo de la Marimba	
Centro Cultural Jaime Sabines	
Instituto de las Artesanías	
Zoológico Miguel Álvarez del Toro (ZooMAT)	
Museo Zoque	
Jardín Botánico	
Museo del Jardín Botánico	
Museo Regional de Antropología e Historia de Chiapas	
Museo de Paleontología	
Teatro de la Ciudad	
Museo Chiapas de Ciencia y Tecnología (MUCH)	
Iglesia Ortodoxa de San Pascualito	
Monumento a la Bandera	
Parque de la Juventud	
Parque 5 de Mayo	
Parque Morelos	
Parque Joyyo Mayu	
Parque Deportivo y Recreativo <i>Caña Hueca</i>	

Recursos Artificiales	6
Parque Ecoturístico Cañón del Sumidero	
Parque de Convivencia Infantil	
Estadio del equipo de fútbol Jaguares	
Centro de Convenciones y Polyforum Chiapas	
Mirador <i>Los Amorosos</i>	
Mirador <i>Copoya</i>	

En el rubro de servicios turísticos de hospedaje, los resultados son los siguientes:

Hoteles	Establecimientos	Habitaciones
Total	94	3872
1 Estrella	16	388
2 Estrellas	25	879
3 Estrellas	10	609
4 Estrellas	6	548
5 Estrellas	4	550
En posadas	14	278
Sin clasificar	15	558
Suites y condominios	4	62

Fuente: Directorio de Servicios Turísticos de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, 2008

El último elemento es el de los módulos de información turística:

Módulos de información turística	6
ZooMAT (SETPE)	1
Aeropuerto Internacional (SETPE)	1
Parque de la Marimba (Municipio y (SETPE)	1
Parque Central (Municipio)	1
Oficina SECTUR (SETPE)	1
Caseta Poniente (Plan de Ayala) (SETPE)	1

La localización, identificación y distribución de los recursos, servicios y módulos turísticos del municipio sugiere la configuración de agrupamientos que dan origen a estaciones turísticas, de las cuales se reconocen a 12:

1. Instituto de las Artesanías
2. Parque y Museo de la Marimba
3. Parque Central
4. Parque Morelos - Parque de la Juventud
5. Centro Cultural Jaime Sabines
6. Centro de Convenciones y Polyforum Chiapas
7. Miradores del Cañón del Sumidero
8. Mirador de Los Amorosos

- 9. Calzada de los Hombres Ilustres
- 10. Estadio de Fútbol Víctor Manuel Reina
- 11. Corredor Zoque (Mirador Pichanchas y Museo Zoque)
- 12. Reserva El Zapotal (ZOO MAT y MUCH)

Estas zonas condensan vocaciones que tienden a tres grandes conceptos: Natura (Verde), Cultura (Café) y Aventura (Amarillo), mismos que se presentan ya en la promoción como se advierte a continuación en la imagen siguiente:



Fuente: elaboración propia con base en información de la Dirección de Desarrollo Turístico del Gobierno Municipal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, 2008

Tales zonas fueron incorporadas a una matriz de análisis estratégico ADL modificada³ de doble entrada que incorpora un juicio sobre 1) Grado de desarrollo, así como sobre 2) Posición competitiva con relación a afluencia, el resultado es el siguiente:

Desarrollo	Prospección (Recurso)	Despeque (Visitas)	Crecimiento (Actividades)	Madurez (Organización)
Líder	5	7	12	2, 6, 10
Competidor			3, 4	
Favorable		1, 9		
Marginal		8, 11		

³ JORGE TRUJILLO. *Modelo de Regionalización Turística para la Planeación del Desarrollo de la Actividad Turística del Estado de México*, Instituto de Administración Pública del Estado de México, Toluca, México, 1997, p. 103.

Dada la configuración de esas 12 zonas en el marco de una ciudad en pleno crecimiento se pasó a un análisis interno de cada una de las mismas, por lo que se aplicó la metodología de evaluación diagnóstica contenida en el documento intitulado *Identificación de Potencialidad Turística* en regiones o municipios, documento que forma parte de una producción de Cuadernos técnicos de competitividad que la Secretaría de Turismo federal ha elaborado como apoyos para la gestión [www.sectur.gob.mx]⁴. El modelo plantea un extenso procedimiento que incluye la ponderación de las siguientes variables: a) planeación, b) crecimiento y desarrollo económico, c) infraestructura, d) planta turística, e) producto turístico y f) financiamiento turístico. Cada una de estas variables tiene una relación de unidades de análisis que son calificadas de 0 a 2.

Los resultados observados muestran dos patrones de comportamiento; por un lado, los tres primeros (a, b y c) quedan evaluados por encima de la media y los tres segundos (d, e y f) se ubican por debajo de la media. Lo anterior sugiere que la ciudad ofrece los elementos propios de la estructura urbana y sus instituciones, pero también señala la necesidad de realizar programas de trabajo relacionados propiamente con el desarrollo de productos turísticos y el aumento del valor de la oferta local.

En cuanto a la demanda, para 2006, las cifras oficiales (SETPE) registran más de 610 mil visitantes. El perfil investigado desde la oficina municipal muestra que fundamentalmente la procedencia es nacional, en particular de dos grandes centros emisores: 1) la zona metropolitana de la ciudad de México y su área de influencia que incluye a los Estados que le colindan (Puebla, Estado de México,

Tlaxcala, Hidalgo y Morelos) y 2) los Estados colindantes al Estado de Chiapas como Veracruz, Tabasco y Campeche. El promedio de estancia es de 2.9 días en temporada alta, lo que llega a representar el 50% del tiempo que el visitante pasa en el Estado. A pesar de la cantidad y la calidad de las estaciones turísticas distribuidas en el territorio municipal, los flujos turísticos se concentran en el Parque de la Marimba, Miradores del Cañón del Sumidero y el Zapotal, particularmente en el zoo Miguel Álvarez Del Toro.

El tipo de viaje es en familia, el medio más usado es terrestre. La temporada alta es en Semana Santa, verano, fin de año y fines de semana largos (6 en 2008), mientras que en la temporada baja se reciben congresos, convenciones y viajes de incentivo.

Los segmentos con mayor potencial para Tuxtla Gutiérrez de acuerdo con la vocación de sus recursos turísticos, componentes urbanos e infraestructura son:

- a. Turismo Cultural – Urbano,
- b. Turismo de Aventura,
- c. Turismo de Reuniones,
- d. Hay potencial para Turismo de Naturaleza.

B. Análisis

Las tendencias mundiales de la actividad turística muestran un crecimiento sostenido acompañado de un proceso de fragmentación de ese mercado en el que la demanda aumenta su poder de negociación y está requiriendo nuevos destinos y productos turísticos especializados. Esto está significando una oportunidad para la aparición de nuevos destinos y productos turísticos, lo que ha acelerado la competencia.

Fortalezas

– Dispone de infraestructura y servicios públicos con cobertura amplia debido a que es la capital del Estado de Chiapas.

⁴ SECRETARÍA DE TURISMO. *Identificación de Potencialidad Turística en Regiones o Municipios*, Ciudad de México, Gobierno de México, 2000.

- Cuenta con una variedad de servicios turísticos de calidad internacional.

- Tiene un grupo de agencias operadoras de turismo competitivas y con experiencia en el ramo tanto de ocio como de negocio.

- Tiene un aeropuerto con llegadas nacionales de 4 aerolíneas con desplazamientos a la ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Toluca, Oaxaca, Villahermosa y Mérida.

- Ofrece una gama de recursos turísticos con potencial en materia de aventura, cultura, congresos y convenciones.

- Opera el Consejo Municipal de Turismo como espacio de diálogo y legitimización de las decisiones aplicadas en la actividad.

- Está considerada como una de las 15 ciudades más seguras del país.

- Su población es amable y hospitalaria.

- Las características de su geografía permite disponer de un clima que favorece la realización de actividades recreativas y turísticas.

Debilidades

- Tuxtla Gutiérrez es un destino aún no posicionado en la mente del consumidor y poco conocido por los intermediarios.

- Carece de productos turísticos en la mayoría de los segmentos en los que tiene potencial.

- Su gestión es desintegrada ya que cada subsector opera su propio programa y genera sus ideas, sin el consenso necesario.

- Carece de un sistema de información turística que dé cuenta del comportamiento, perfil, percepción, movilidad y grado de satisfacción de los visitantes.

- El destino carece de una identidad turística única y de penetración constante en el mercado nacional.

Las funciones de la ciudad capital de una entidad federativa cuyo crecimiento poblacional, urbano, comercial y de servicios; y su ubicación estratégica como puerta de entrada al territorio estatal, le han permitido a Tuxtla Gutiérrez generar expectativas en dos segmentos de demanda turística a partir de motivos de desplazamiento, por un lado, el de ocio y placer, al mismo tiempo que el de reuniones (congresos, convenciones y viajes de negocios e incentivo), ambos, sobre una plataforma cultural que le diferencia de las demás ciudades del país.

Las fortalezas del destino con relación al segmento de ocio y placer están en su temporalidad en Semana Santa, verano, fin de año y fines de semana largos; el clima; el recorrido fluvial, la calidad de los servicios de hospedaje y su incorporación a esquemas de comercialización como los viajes todo pagado, mientras que las fortalezas del mismo en el segmento de congresos y convenciones son su temporalidad en meses de ocupación baja, el Centro de Convenciones y Polyforum Chiapas, los organizadores de eventos (DMC's) y el funcionamiento de la oficina de promoción del centro de convenciones. En ambos casos, la infraestructura aeroportuaria y carretera favorecen su desarrollo ya que disminuyen el recorrido y el tiempo de desplazamiento.

Las debilidades del destino se ubican en el tramo carretero de Las Choapas a Tuxtla Gutiérrez, la necesidad de diversificación de microproductos turísticos, la concentración de los visitantes en tan sólo tres sitios de interés turístico (Cañón del Sumidero, Zoo MAT y Parque de la Marimba); la falta de vinculación comercial entre las estaciones turísticas integrando recorridos, valor bajo.

Las condiciones y los recursos naturales y culturales del municipio han generado una expectativa local en torno a la actividad turística, lo que ha motivado la inversión en los últimos dos años en empresas de hospedaje hasta por unos 35 millones de dólares, aproximadamente.

La sumatoria registra Centro de Convenciones y Poliforum Chipas con capacidad hasta para 3.800 asistentes; 1.300 cuartos de hotel de 4 y 5 estrellas; un aeropuerto nuevo y funcional que recibe a Click Mexicana, Aviacsa, Interjet y Alma con vuelos desde la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Villahermosa, Oaxaca, Mérida y Toluca; servicio de transportación turística con recorridos por las 12 estaciones turísticas de la capital; una terminal de transporte terrestre recién inaugurada con 160 operaciones diarias y hasta 200.000 personas mensuales que entran y salen de TG, muestran el potencial de la vocación turística de la capital de Chiapas al tenor de tres conceptos: Natura, Cultura, Aventura.

Estos tres conceptos requieren, para su reconocimiento e identificación por la demanda, ser soportados en la identidad cultural y las condiciones territoriales de la ciudad como plataforma tangible e intangible que le diferencia de las demás ciudades capitales y destinos de México, hasta ubicarle como experiencia de viaje única.

La vocación turística de Tuxtla Gutiérrez debe obedecer a la plataforma territorial, a su espacio geográfico, sus componentes y condiciones. Seguir tal directriz significa, más allá de la facilitación, la posibilidad de identificar y reconocer una identidad local que al ser desarrollada permita estar en camino de dar forma y función al destino, a fin de diferenciarlo ante los competidores nacionales e internacionales.

El punto mencionado no es menor, ya que tal vocación e identidad turística son los insumos básicos para la construcción de una estrategia competitiva del destino. El punto central es que como destino turístico, Tuxtla Gutiérrez muestra recursos naturales y culturales de alcance mundial; una infraestructura correspondiente a la ciudad capital; una planta (equipamiento e instalaciones) de calidad turística internacional y empresarios con empuje y visión de negocio.

La cuestión es que la sola existencia de tales componentes sin una identidad reconocida y una vocación consensual y aceptada por los agentes involucrados en el desarrollo turístico local, no garantiza su funcionamiento como un sistema organizado y competitivo. La fragmentación de inicio de la gestión queda desarticulada de la estructura territorial sobre la cual se pretende desarrollar. Lo anterior conlleva a observar dos problemas centrales, tales como:

– Dinámicas empresariales desintegradas en dos sentidos:

a) Vertical, es decir, entre empresas que comparten una misma función: hospedaje, alimentación, transportación, etc., y

b) horizontales, es decir, entre empresas y organismos de diferentes funciones pero que se complementan en una cadena productiva: hoteles, restaurantes, agencias de viaje, servicios públicos.

– Inercias que explican al turismo como una responsabilidad netamente empresarial, restándole la importancia a la calidad del ordenamiento e imagen urbana, la salud, el transporte, el medio ambiente, la seguridad, la limpieza, etc., o que dejan a la fórmula servicios–promoción la responsabilidad de aumentar el volumen de visitas, haciendo a un lado temas como estrategia, calidad, costos, precio, organización territorial, etc., que son

reconocidos como factores de competitividad por la Organización Mundial del Turismo.

Los dos problemas anteriores cocinados con varios ingredientes adicionales: desconfianza entre los actores públicos y privados, ausencia de un programa de trabajo sobre turismo y falta de información confiable sobre el comportamiento de la actividad turística local.

C. Alcances de la gestión

Ante tales circunstancias, históricamente la gestión pública local del turismo ha sido muy limitada, según los señalamientos del sector empresarial hasta, hace poco más de un año (2007). Las acciones de fomento se pueden considerar como reactivas a los planteamientos de una iniciativa privada muy comprometida con sus intereses dentro del sector.

Así, las acciones primeras preponderantemente de promoción, se concentraron en responder a las iniciativas del sector hotelero con el único propósito de lograr elevar el nivel de confianza a fin de permitir cooperación para el trabajo conjunto.

No obstante, algunas iniciativas en el desarrollo del segmento de congresos y convenciones generadas por la firma de acuerdos entre la oficina municipal, el centro de convenciones y la Asociación de Empresas de Turismo de Negocios vinieron a generar una plataforma que impulsó el trabajo en este segmento.

Lo que más se advierte es un cierto tipo de “sed” por generar alternativas de acción que promuevan el turismo, en particular para aumentar la estancia, las actividades, el gasto y la derrama económica en ese destino.

Aunque, si bien es cierto que la oficina municipal de turismo tiene la responsabilidad de fomentar el turismo definitivamente carece de autoridad para lograrlo. Así es posible advertir que otras direcciones como Ordenamiento Territorial y Salud, o hasta Protección Civil

tienen mayor influencia como autoridad normativa que la propia de turismo por la misma naturaleza de su misión.

Por lo tanto, queda manifiesto que el trabajo de fomentar el turismo depende de la habilidad y esfuerzo de la oficina municipal de turismo para trabajar coordinada y cooperativamente con otras áreas municipales y los empresarios en particular. Esa necesidad se ve acrecentada en la medida en que el 90% del presupuesto de la Oficina Municipal de Turismo se distribuye hacia gasto corriente y se carece de presupuesto para inversión, por lo que, en este último sentido, cada proyecto debe pasar por un proceso que inicia en la Presidencia para justificarlo y buscar apoyo. De ser aceptado, el proyecto pasará por el H. Cabildo que al aprobarlo genera el financiamiento para la puesta en marcha de la acción.

En un tercer plano, es también evidente que la mayor influencia en materia de turismo dentro del ámbito estatal se ubica en la Secretaría de Turismo y Relaciones Internacionales, instancia que concentra el mayor presupuesto por concepto de turismo y se convierte en la responsable en el manejo del 2% del impuesto al servicio de hospedaje. En conclusión, la debilidad del municipio encuentra en la fortaleza del Estado la posibilidad de llevar a cabo proyectos sin probabilidad alguna de liderar tales iniciativas. Lo que muestra la viabilidad de un apoyo discrecional.

El panorama planteado llevó a la oficina municipal de turismo a gestionar apoyos exógenos a través de la Fundación Themis y la Organización Mundial del Turismo (OMT) ante quienes se logró la elaboración del Proyecto Chiapas 2015: Plan de estrategia y competitividad para el cluster de Tuxtla Gutiérrez, acción que permitió beneficiar a otros 4 destinos turísticos del Estado hasta pensar en un gran corredor turístico internacional. Esta acción implicó una participación

y cooperación del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Turismo, del Gobierno Estatal por medio de la Secretaría de Turismo y Proyectos Estratégicos, los cinco Gobiernos municipales y la OMT a través de la Fundación Themis, institución que contrató a dos expertos internacionales y convocó a 14 voluntarios internacionales que sumados a una decena de voluntarios locales se dieron a la tarea de llevar a cabo una investigación documental y de campo. Sin lugar a duda, ésta es una gran acción coordinada por la oficina municipal de Tuxtla Gutiérrez que ha recuperado el tejido social de la confianza entre los empresarios y las autoridades hasta aportar conjuntamente 200 cuartos-noche de hotel, 1000 alimentos, transportación dentro de la entidad, 300 litros de gasolina, 14 boletos de avión, acceso y facilidades a los sitios de interés e información sobre los antecedentes.

Por otro lado, la relación económica entre tres ciudades vecinas –dos capitales y otra industrial– ha generado la expectativa de recuperar lo que se ha denominado como la Ruta de los Zoques, concepto que involucra a Tuxtla Gutiérrez con una región que incluye a municipios como Berriozabal, Ocozocuaula, San Fernando, Chicoasen, Ozumacinta, Tecpatán, Coapilla y Copainalá con un potencial importante de tipo cultural en el que históricamente ha existido el grupo étnico Zoque adicionado con apreciación estética, arquitectura civil y religiosa, sitios naturales, artesanía, etc. Esta zona fue incluida en el estudio realizado por la OMT por lo que se considera que será una oportunidad de aumentar el valor de la capital y su zona de influencia complementando a esos atractivos, la basta infraestructura y equipamiento turístico de la primera. Ambos proyectos vienen a articular territorialmente a Tuxtla Gutiérrez con los sitios turísticos tradicionales del Estado (San Cristóbal de las Casas, Chiapa de Corzo, Comitán de Domínguez y Palenque) conformando un corredor y con sitios potencialmente turís-

ticos hacia el lado contrario que le podrán vincular a ciudades como Coatzacoalcos, Veracruz, y Villahermosa, Tabasco, con alto nivel socioeconómico y capacidad de gasto ya que su estructura económica responde a la empresa paraestatal de petróleo llamada Petróleos Mexicanos.

El desafío en esencia para la oficina municipal de turismo se encuentra en la posibilidad de cambiar la *reactividad* por la *proactividad*, de estar involucrado a guiar el proceso, esto lo hace algo muy diferente. Para tal iniciativa, es necesario elevar el nivel de la capacidad de gestión de la oficina, de quienes trabajan en ésta, subir del nivel operativo a un nivel de gestor o líder de proyecto con recursos técnicos que favorezcan los resultados, aunque los recursos no permiten la contratación de personal con mayores capacidades de respuesta. El personal requiere crecer.

Por otro lado, comprender lo anterior implica necesitar mejores reglas de operación para mantener el apoyo técnico del personal de otras áreas que no la turística, por lo que, la definición de los espacios turísticos al puro estilo de Boullón o como ahora se les define (estaciones turísticas) conlleva el reconocimiento de que ese espacio no es continuo y la gestión debe diferenciarlo, pero no sólo eso.

Diferenciarlo implica dos situaciones: por un lado, atenderlo en forma diferente, ya que la oficina municipal de turismo no puede atender una colonia “X” de la misma forma que a un sitio de interés turístico, mientras que por el otro, atenderlo de forma diferente, permite a otras oficinas municipales (Salud, Ordenamiento Territorial, Servicios Municipales, etc.) apuntalar el desarrollo turístico municipal desde su ámbito de competencia.

Esto es, la zonificación ofrece la posibilidad de ordenar el territorio desde una perspectiva turística con el fin de que la oficina municipal de turismo lleve a cabo una gestión enfocada

y controlada, pero también permite que otras oficinas participen en ese *paquete de gestión turística municipal* de manera coordinada que por citar un ejemplo: incluiría iluminación, pavimentación, limpieza, seguridad, protección civil, tránsito, áreas verdes y un largo etcétera, de otra forma la actuación sería un tanto caótica.

Conclusión

De ser el nivel municipal el supuesto líder del desarrollo turístico local las condiciones responderían a las necesidades también locales de una manera más proporcional. El territorio se convierte, muy al estilo de Porter, en una ventaja comparativa que requiere de información, conocimiento y organización para transformarse en una ventaja competitiva.

El territorio es pues un factor que diferencia a los competidores y es la base para la construcción de una identidad. Permite la oportunidad del trabajo coordinado y cooperativo entre las diferentes competencias, es un factor que puede facilitar u obstaculizar el desarrollo turístico del destino, por lo que es importante “leerlo” e “interpretarlo” a fin de que a partir de esto, se pueda construir una estrategia del destino para competir.

En el caso analizado, su identificación como ciudad capital de un Estado puede llegar a considerarse como una debilidad ya que otros territorios asociados a playa, están ya posicionados en la mente del mercado. Es evidente que se ha olvidado al territorio y sus componentes de tipo natural para concebirlo como destino turístico. El parque del Cañón del Sumidero y la Reserva del Zapotal que incluye el zoo Miguel Álvarez Del Toro, son partes importantes de la identificación de marca, son recursos ancla que han permitido dar identidad al destino, sobre todo el Cañón pero esto va más allá.

Su configuración a partir de la localización y distribución de los recursos y servicios turís-

ticos para integrar zonas de interés turístico o estaciones denota una complejidad mayor debido a que no se encuentran atomizadas o agrupadas sino más bien dispersas pero en torno a una enorme vialidad primaria que cruza toda la ciudad y que por su longitud llega a tener tres nombres: Bulevar Belisario Domínguez, Avenida Central y Bulevar Ángel Albino Corzo, y con éstas, dos libramientos norte y sur.

Históricamente, la capital no ha logrado ser considerada como un destino turístico y más bien se ha considerado como una ciudad de paso ya que se llegaba por avión y sólo se cruzaba la ciudad para subir a la región turística de Los Altos. No obstante, la Asociación de Hoteles ha reportado un 80% de ocupación hotelera en este periodo preliminar de verano (2008) cuando el año anterior se ubicaba en 60% y hay un crecimiento sostenido de visitas de 6% durante los dos últimos años. Entonces, parafraseando al Presidente de la Asociación de Empresas de Turismo de Negocios (AETNE), para llegar a San Cristóbal de las Casas (Los Altos) ya no se requiere pasar por Tuxtla, debido a que el nuevo aeropuerto Ángel Albino Corzo queda en Chiapa de Corzo (punto intermedio entre ambos), esto significa que tales porcentajes ya no se explican por la necesidad de pasar por Tuxtla, sino que ha logrado integrar su propio valor en el mercado nacional⁵.

La definición estratégica registra la concentración de la actividad turística en ciertas zonas de interés turístico pero obliga al aprovechamiento de las demás sin uso, por lo tanto, la diversificación es un camino obligado, es decir, aumentar el valor a partir de nuevas zonas y de nuevos productos en las zonas conocidas.

⁵ Entrevista con el Lic. Mario Ramos Grajales, Presidente de la Asociación de Empresas de Turismo de Negocios de Chiapas (AETNE), 2008.

En el caso de los segmentos de mercado señalados, es importante advertir que las estructuras de trabajo inflexibles serán un problema para la evolución de la sensibilidad de los empresarios, por lo que se antoja que éstas sean más flexibles a manera de clubes de producto las que permitan un trabajo más efectivo. Al mismo tiempo que en la medida en que se vean más fortalecidas, será necesario un trabajo horizontal entre éstas. Un buen ejemplo son los congresos y las convenciones, actividades que rápidamente se articulan a los grupos de trabajo de aventura, cultura y natura.

La ciudad es un tipo de destino que muestra una mayor complejidad de gestión que aquellos dedicados fehacientemente al turismo, lo que ha incidido en que federación y Estados carezcan de un programa diseñado para su desarrollo como Pueblos Mágicos o Ciudades Coloniales, ni tampoco mucho interés por proponerlo y, por lo tanto, su capacidad para ser competitivo en esta materia se pone en entredicho y depende en mayor medida del interés que demuestre la autoridad en el nivel local y su habilidad para incorporar recursos humanos que respondan a tal desafío... ah y claro... ¡vivan para contarlos!

Bibliografía

AGUILAR, L. *El estudio de las políticas públicas*, México D.F., Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1996.

BARON, R. *Tourism terminology and standard definitions*, Tourist Review, 1984.

BOULLÓN, R. *Planificación del espacio turístico*, México, Editorial Trillas, 1985.

CABRERO, E., A. ZICCARDI e I. ORIHUELA. *Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice para ciudades mexicanas*, México, COFEMER, 2003.

CALLIZO, J. *Aproximación a la geografía del turismo*, España, Editorial Síntesis, 1991.

CLAVAL, P. *Organización regional del espacio: regiones, naciones, grandes espacios*, Madrid, Geografía humana económica contemporánea Akal/textos, 1987.

COOPER, C. et ál. *Tourism: principle and practice*, London, Pitman, 1993.

DE LA TORRE, O. *El turismo fenómeno social*, México, Fondo de Cultura Económica, 1980.

DÍAZ, J. *Geografía del turismo*, Madrid, Síntesis, 1999.

DIRECTORIO DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE TUXTLA GUTIÉRREZ. Chiapas, México, 2008.

FERNÁNDEZ, L. *Geografía general del turismo de masas*, Madrid, Alianza, 1991.

FERNÁNDEZ, L. *Historia general del turismo de masas*, Madrid, Alianza, 1991.

GEORGE, P. *Geografía económica*, Barcelona, España, Ariel, 1977.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. *Síntesis del programa nacional de turismo 1984 – 1988*, México, Secretaría de Turismo, 1984.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. *Programa nacional de modernización del turismo 1991 – 1994*, Secretaría de Turismo, México, 1991.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. Seminario: “*Perspectivas del turismo en el mundo y para América*”, conferencia dictada por Enzo Paci, Jefe del Departamento de Estadísticas de la OMT, México, Secretaría de Turismo, 1994.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. *Programa nacional de turismo 1996 – 2000*, Secretaría de Turismo, México, 1996.

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA. *Programa nacional de turismo 2001 – 2006*, México, Secretaría de Turismo, 2001.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO. *Atlas general del Estado de México*, Toluca, IGECEM, 1993.

- GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO. *Programa estratégico de desarrollo turístico del Estado de México*, México, Secretaría de Desarrollo Económico, 2002.
- HALL, M. y S. PAGE. *The geography of tourism and recreation*, EU, Editorial Routledge, 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. *Estadísticas de turismo según el censo económico de 2004*, Ciudad de México, INEGI, 2005.
- JIMÉNEZ, A. *Turismo, estructura y desarrollo*, México, Mc Graw Hill, 1992.
- KRUGMAN, P. *Desarrollo, geografía y teoría económica*, Barcelona, España, Antoni Bosch, 1997.
- LAW, C. *Urban tourism*, London, Continuum, 2002.
- LIPIETZ, A. "El posfordismo y su espacio", *Investigación Económica*, n.º 205, México, UNAM, 1993.
- LOZATO, J. P. *Geografía del turismo*, Madrid, Editorial Masson, 1990.
- MÉNDEZ, R. *Geografía económica: la lógica espacial del capitalismo global*, Barcelona, Ariel, 1997.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Barómetro OMT del turismo mundial, vol. 3, n.º 1, Enero, Madrid, OMT, 2005.
- PEARCE, D. *Desarrollo turístico, su planificación y ubicación geográficas*, México Editorial Trillas, 1988.
- PEARCE, P. *Tourism reserch: critique and challenges*, London: Routledge, The fundamentals of tourist motivation en D. Pearce y R. Butler (eds.), 1993.
- PUJADAS, R. y J. FONT. *Ordenación y planificación territorial*, Madrid, Síntesis, 1998.
- SANCHO, A. *Introducción al turismo*, España, Organización Mundial del Turismo, 1998.
- SECRETARÍA DE TURISMO. *Identificación de Potencialidad Turística en Regiones o Municipios*, Ciudad de México, Gobierno de México, 2000.
- SMITH, S. *Geografía recreativa*. México, Trillas, 1992.
- SWARBROOKE, J y S. HORNER. *Consumer behaviour in Tourism*, Burlington Butterworth & Heinemann, 1999.
- TRUJILLO, J. *Modelo de regionalización para la planeación del desarrollo turístico del Estado de México*, México, IAPEM, 1997.
- TRUJILLO, J. "Apuntes breves sobre la complejidad en la gestión de destinos turísticos no prioritarios. El caso de Ixtapan de la Sal, Estado de México", *Revista Turismo*, n.º 1, septiembre 2001, México.
- TRUJILLO, J. "Caos y complejidad en la gestión de regiones turísticas competitivas, el caso del Estado de México, en La economía del Estado de México en el nuevo contexto del siglo XXI", Toluca, México, Gobierno del Estado de México y El Colegio Mexiquense, A.C., 2003.
- VERA, F. et ál. *Análisis territorial del turismo*, Madrid, Editorial Ariel, 1997.