

# LA OTRA CARA DEL TURISMO Y EL DESARROLLO

**DELFINO VARGAS-CHANES**  
**JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ-NÚÑEZ**  
**LILIANA RAQUEL RUIZ-FUENTES**  
**COORDINADORES**

**ANÁHUAC**  
**MÉXICO**



**Programa**  
**Universitario**  
**de Estudios**  
**del Desarrollo**  
UNAM

# LA OTRA CARA DEL TURISMO Y EL DESARROLLO

Delfino Vargas-Chanes  
José Carlos González-Núñez  
Liliana Ruiz-Fuentes  
*Coordinadores*



*La otra cara del turismo y el desarrollo* / Delfino Vargas-Chanes, José Carlos González-Núñez, Liliana Ruiz-Fuentes (coordinadores).— Primera edición.— México : Universidad Anáhuac México; Universidad Nacional Autónoma de México, 2024.

232 páginas : ilustraciones, gráficas

Bibliografía al final de los capítulos

ISBN Universidad Anáhuac México: 978-607-8566-82-2

ISBN Universidad Nacional Autónoma de México: 978-607-30-9377-4

1. Turismo sustentable. 2. Turismo -- Aspectos económicos. 3. Turismo -- Aspectos sociales.  
I. Vargas-Chanes, Delfino, coordinador. II. González-Núñez, José Carlos, coordinador.  
III. Ruiz-Fuentes, Liliana, coordinador.

LC: G156.5.S87 087 2024    Dewey: 910.684 087 2024

Diseño de portada: VLA. Laboratorio Visual. Fotografía de portada: Cecilia Vargas

Diseño de interiores: Nuria Saburit Solbes

Primera edición, 6 de septiembre de 2024

ISBN Universidad Anáhuac México: 978-607-8566-82-2 (libro electrónico PDF)

ISBN Universidad Nacional Autónoma de México: 978-607-30-9377-4 (libro electrónico PDF)

La presente edición de la obra

*La otra cara del turismo y el desarrollo*

le pertenece al editor mediante licencia exclusiva.

[https://doi.org/10.36105/publicaciones\\_economiaynegocios.2024.01](https://doi.org/10.36105/publicaciones_economiaynegocios.2024.01)

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por pares académicos expertos y cuenta con el aval del Comité Editorial del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo de la Universidad Nacional Autónoma de México para su publicación.

El editor autoriza el acceso a la totalidad de la obra para su consulta, reproducción, almacenamiento digital en cualquier dispositivo e impresión para uso personal y privado y sin fines de lucro. Ninguna parte de la presente obra podrá ser alterada o modificada ni formar parte de nuevas obras, compilaciones o colecciones. Queda prohibida su difusión y comunicación pública en plataforma digital alguna distinta a la cual se encuentra almacenada, sin permiso previo del editor.

Derechos reservados:

© 2024, Investigaciones y Estudios Superiores SC

Universidad Anáhuac México

Av. Universidad Anáhuac 46, Col. Lomas Anáhuac

Huixquilucan, Estado de México, C.P. 52786

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Registro núm. 3407

© 2024, Universidad Nacional Autónoma de México

Programa Universitario de Estudios del Desarrollo

Planta baja del antiguo edificio Unidad de Posgrado,

Costado sur de la Torre II Humanidades, campus central de

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Coyoacán, 04510.

Esta edición y sus características son propiedad de la Universidad Anáhuac México y la Universidad Nacional Autónoma de México.

# UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO

Dr. Cipriano Sánchez García, L.C.  
*Rector*

Dra. Sonia Barnetche Frías  
*Secretaria General*

Dra. Lorena Martínez Verduzco  
Dr. Jose Rodrigo Pozón López  
*Vicerrectores Académicos*

P. César Hernández Rendón, L.C.  
Mtro. Fernando Rincón Gallardo Elguero  
*Vicerrectores de Formación Integral*

P. Eduardo Robles-Gil Orvañanos, L.C.  
*Vicerrector de Finanzas y Administración*

Dra. Oliva Sánchez García  
*Directora de Planeación, Evaluación e Innovación*

Mtro. Alfredo Nava Govela  
*Director General de Finanzas y Administración*

Dr. José Honorio Cárdenas Vidaurri  
*Director de Investigación*

Mtro. Edgar González Olea  
*Director de la Facultad de Economía y Negocios*

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
*Rector*

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda  
*Secretaria General*

Mtro. Hugo Concha Cantú  
*Abogado General*

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
*Secretario Administrativo*

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz  
*Secretaria de Desarrollo Institucional*

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo  
*Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria*

Dr. Miguel Armando López Leyva  
*Coordinador de Humanidades*

Lic. Enrique Provencio Durazo  
*Coordinador del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo*

Mtra. Vanessa Jannett Granados Casas  
*Secretaria Académica del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo*

Mtra. Nayatzin Garrido Franco  
*Jefa de proyectos del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo*

## Agradecimientos

---

A la Universidad del Valle de México agradecemos por la contribución académica para el desarrollo del libro:

Dra. Mónica Porres Hernández, Rectora Institucional de la UVM.

Dra. Mónica Miguel Cárdenas, Vicerrectora de Innovación, Investigación e Incubadoras Laureate México.

Agradecemos, especialmente, a los funcionarios públicos, empresarios y personas vinculadas al sector turismo que contribuyeron a la publicación del presente libro.

Asimismo, se agradece al equipo editorial de la Universidad Anáhuac México, en especial a la Mtra. Adriana Sánchez Escalante por su liderazgo en la edición de la presente obra, así como al equipo administrativo del Programa Universitario de Estudios del Desarrollo (PUED) de la UNAM.

Prólogo	11
DELFINO VARGAS-CHANES	

Introducción	13
--------------	----

## PARTE I

### EL DESARROLLO TURÍSTICO: UN ANÁLISIS

Capítulo 1 Turismo, desarrollo y la erradicación de la pobreza: ¿es posible?	20
DELFINO VARGAS-CHANES	

Resumen	20
Introducción	20
El papel del turismo en la lucha contra la pobreza	23
Turismo pro-pobre y desarrollo	24
Políticas públicas y turismo en México	27
El turismo como fuente de trabajo	27
El caso de los pueblos mágicos en México	28
El caso del Tren Maya	34
La violencia y el turismo, ¿y el desarrollo cuándo?	36
Turismo y desarrollo en otros países	39
Buenas prácticas del turismo	39
Conclusiones	40
Referencias	43
Anexo	46

Capítulo 2 Desarrollo y turismo	51
---------------------------------	----

JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ-NÚÑEZ, LILIANA RAQUEL RUIZ-FUENTES  
Y DELFINO VARGAS-CHANES

Resumen	51
Introducción	51
Teoría del desarrollo: del libre mercado al nuevo consenso	54
Rol del turismo: realidades y oportunidades	60
La importancia del turismo para el desarrollo en México en un nuevo contexto	63

Conclusiones	76
Referencias	77
<b>Capítulo 3 Aportaciones del turismo al crecimiento y desarrollo económico de México</b>	<b>80</b>
HAZAEEL CERÓN MONROY	
Resumen	80
Introducción	80
Revisión de la literatura	81
Metodología	85
Resultados	88
Efectos del turismo en la desigualdad	98
El índice de rezago social y el turismo	100
Discusión y conclusiones	101
Referencias	103
PARTE II	
REFLEXIONES SOBRE EL TURISMO COMUNITARIO Y ACTUACIONES DURANTE LA PANDEMIA	
<b>Capítulo 4 Los efectos del capital social en el desarrollo del turismo comunitario en tiempos de pandemia</b>	<b>108</b>
JORGE LUIS RAMOS GARCÍA, DELFINO VARGAS-CHANES	
Resumen	108
Introducción	108
Estrategias de gestión del capital social en el turismo comunitario ante el panorama de la pandemia	111
Materiales y métodos	114
El capital social comunitario	115
Contexto	116
Pueblo mágico de San Joaquín y comunidad Agua de Venado, Querétaro	117
Método	118
Resultados	119
Capulálpam, Oaxaca	120
San Joaquín, Querétaro	123
Conclusiones	126
Referencias	129

<b>Capítulo 5</b>	<b>El impacto de la pandemia en el desarrollo económico de los negocios formales en San Cristóbal de las Casas, Chiapas</b>	<b>132</b>
	MARÍA EMELINA SANTIAGO GARCÍA	
	Resumen	132
	Introducción	132
	Antecedentes históricos y medio geográfico de la ciudad	133
	Economía, cultura y sociedad de SCLC	136
	Metodología y fuentes de información	142
	Resultados	144
	Conclusiones	152
	Referencias	153
<b>Capítulo 6</b>	<b>Gestión turística con COVID-19 en Puebla</b>	<b>154</b>
	FRANCISCO JAVIER RUIZ HERMOSO Y FERNANDA CÉSAR ARNAIZ	
	Resumen	154
	Introducción	154
	Antecedentes	155
	Efectos de COVID-19 en el turismo del estado de Puebla	158
	El turismo en Puebla	160
	Gestión turística	164
	El nuevo turismo	168
	Retos y perspectivas	170
	Conclusiones	171
	Referencias	172
 <b>PARTE III</b>  		
<b>DESARROLLO TURÍSTICO Y COMPETITIVIDAD</b>		
<b>Capítulo 7</b>	<b>El estado de Tlaxcala y su desarrollo turístico</b>	<b>175</b>
	JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ-NÚÑEZ Y LINA ISABEL CHÁVEZ PALOMARES	
	Resumen	175
	Introducción	175
	Competitividad de las empresas turísticas	176
	Modelo de la medición de la competitividad	178
	Muestra de empresas turísticas de Tlaxcala	179
	Análisis descriptivo de las empresas participantes	180
	Análisis de la competitividad de las empresas: Tlaxcala	186
	Oportunidad de desarrollo de las empresas analizadas y del sector	195

---

Retos de las empresas analizadas del estado de Tlaxcala:	
oportunidades de mejora	197
Conclusiones	200
Referencias	202
<b>Capítulo 8 La medición de la competitividad de empresas turísticas en el Perú</b>	<b>204</b>
CECILIA RIVAS MEDINA, BRENDA LI CARRILLO Y GIANNINA ROBINSON	
Resumen	204
Introducción	204
Competitividad de empresas turísticas. El contexto peruano	206
Desarrollo de la investigación	212
Resultados	219
Conclusiones	229
Referencias	231
<b>Epílogo</b>	<b>233</b>
MANUEL FIGUEROLA PALOMO	

¿Por qué leer otro libro sobre el turismo en México? Es posible que el lector asocie esta temática con una invitación a descubrir las maravillas culturales, culinarias y arquitectónicas del país, o con explorar sus paisajes fascinantes. Sin embargo, este libro toma un giro distinto, se enfoca en una dimensión menos visibilizada del turismo: su papel en el desarrollo de comunidades y en el fortalecimiento de las capacidades de quienes hacen posible esta experiencia.

Reconocemos la valiosa contribución de los inversionistas y desarrolladores de complejos turísticos, quienes han promovido la hospitalidad mediante su experiencia, visión y capital. No obstante, es igualmente crucial centrarse en los actores que sostienen esta infraestructura turística. Los autores enfocan su atención en el desarrollo de las personas y comunidades, resaltando la participación del Estado con un enfoque en la conservación ambiental y cultural, elementos fundamentales para la sostenibilidad y autenticidad del turismo en México.

El turismo es parte fundamental del desarrollo, tanto económico como social, de México ya que ha contribuido, en promedio, con el 8.3 % al Producto Interno Bruto entre el periodo de 2008 y 2020. Por tanto, se convierte en un sector importante del crecimiento económico de México. Los autores enfatizan que esto es posible, el turismo puede tener grandes aportaciones al desarrollo económico y social del país. En teoría, se asume que el turismo sostenible persigue la preservación de la integridad cultural y ambiental de los destinos, garantizando así que los beneficios del turismo se distribuyan equitativamente entre todas las partes interesadas. Las prácticas de turismo sostenible están concebidas para minimizar los impactos adversos sobre los sitios culturales y ambientales, al mismo tiempo que maximizan los beneficios para las comunidades locales. Estas prácticas abarcan la promoción de viajes responsables, la reducción del consumo de recursos y el apoyo a las empresas locales.

La relevancia de que el turismo contribuya al desarrollo se fundamenta en la idea de que puede servir como una herramienta poderosa para el progreso social y económico de las comunidades menos favorecidas. Sin embargo, la complejidad de esta relación radica en el hecho de que, en algunos casos, el turismo puede generar efectos negativos sobre el patrimonio cultural, el medio ambiente y el desarrollo económico, comprometiendo así el desarrollo sostenible de las comunidades locales. Por ello, resulta esencial implementar enfoques del turis-

mo que equilibren los beneficios económicos con la preservación cultural y ambiental, asegurando un impacto positivo y duradero.

El libro aborda justamente la otra cara del turismo y su relación con el desarrollo, invitando al lector a explorar una serie de enfoques temáticos distribuidos a lo largo de varios capítulos. Un ejemplo destacado es la repercusión de la pandemia de COVID-19 en México, la cual generó desequilibrios sociales y económicos significativos en diversas comunidades. El impacto en el sector turístico fue evidente, no solo por el cierre temporal de grandes corporaciones hoteleras, sino también por las graves afectaciones sufridas por las comunidades que dependen del turismo. Como consecuencia, se agudizaron la pobreza y la desigualdad, exponiendo las vulnerabilidades de estas comunidades ante fenómenos sanitarios y económicos.

Los retos que ha planteado la pandemia han estimulado una reflexión profunda, abriendo nuevas oportunidades de acción y colaboración entre los actores del desarrollo, tales como el gobierno, a través de sus acciones y políticas públicas, el sector privado con su capacidad de vinculación y organización, siendo responsables con sus impactos en las partes interesadas, y la sociedad civil organizada.

Adicionalmente, los autores plantean que México cuenta con al menos cincuenta años de experiencia en planificación y desarrollo turístico ordenado, particularmente en la segunda década del siglo XXI. Lo anterior permite una reflexión y análisis sustancial. Esta trayectoria ha generado, en el último medio siglo, valiosos aprendizajes, información, talento, oferta turística y una vasta infraestructura y superestructura en el sector turístico. Este conjunto de experiencias es crucial para impulsar cambios y mejoras.

El conocimiento acumulado abarca herramientas y metodologías, incluidas aquellas desarrolladas por organismos internacionales, que se analizan en este libro. Aunque a nivel mundial persiste la tendencia hacia una visión de mercado, este libro destaca por enfatizar un enfoque más equilibrado hacia las partes interesadas, el medio ambiente y una distribución más equitativa del valor y la riqueza. La acumulación desmedida de capital ha generado desequilibrios humanos significativos y es momento de reflexionar profundamente sobre estos temas para resolverlos.

La otra cara del turismo y el desarrollo busca apostar firmemente por el turismo sostenible, que promueva equilibrios, especialmente medioambientales, culturales y sociales, y procure un auténtico bienestar; es una tarea colectiva en manos de todas las partes interesadas. Por ello, se está promoviendo el desarrollo participativo, distinto del generado por el Estado en décadas anteriores, haciendo imperativa la integración de los diversos actores involucrados.

El tema del desarrollo turístico ha sido abordado desde diferentes perspectivas, y en esta obra en particular nos concierne explorar que el turismo en México tenga un efecto equitativo en la sociedad, donde todos los grupos sociales puedan beneficiarse y participar del desarrollo y crecimiento económico. Por tal motivo, los argumentos de política pública en materia de turismo deben ser construidos de modo que permitan la reducción de la desigualdad, la atención especial a los niveles socioeconómicos más bajos, así como el fomento de un entorno de competitividad, beneficiando a los prestadores de servicios turísticos, el cierre de la brecha digital y la implementación de buenas prácticas en materia económica, social y medioambiental.

A la luz de las teorías de desarrollo que en la actualidad buscan mejorar la reducción de la desigualdad, el combate a la pobreza y la participación de todos los grupos de interés para potenciar efectos de política pública, el turismo en México, con la contribución que históricamente ha tenido al crecimiento económico, representa una valiosa oportunidad de aportar al dinamismo económico de las localidades más pequeñas o remotas, así como al desarrollo y bienestar, partiendo del territorio y de sus particularidades en cada sitio.

El turismo, por sus características como una actividad intensiva en capital humano y dispersa a lo largo y ancho del territorio nacional, permite generar un desarrollo no solo de grandes centros poblados, sino que puede enfocarse y priorizar una política orientada a un desarrollo local, es decir, a zonas que se caracterizan por la pobreza, pero cuentan con recursos y atractivos turísticos, que requieren el desarrollo de infraestructura y superestructura.

La situación actual enfatiza de manera positiva las abundantes oportunidades para el turismo en México, en donde los ciudadanos se ven beneficiados por el aumento en la procuración de espacios naturales, actividades al aire libre y atractivos cercanos a sus hogares, permitiendo así una mejor distribución de los beneficios turísticos entre los grupos de interés a nivel local.

No obstante, también pone de manifiesto las necesidades por atender para que el turismo contribuya en mayor medida al desarrollo local como la distribución equitativa de los beneficios entre los grupos de interés, la atención especial a los niveles socioeconómicos más bajos, o bien, el crecimiento en competencias, por ejemplo, en lo que respecta al cierre de la brecha digital, el incremento en la competitividad de los prestadores de servicios o la creación e implementación de política pública que estimule las buenas prácticas en los sitios turísticos tanto en materia económica como social y medioambiental.

Más allá de todas estas menciones, el ordenamiento del turismo en una nación de gran escala como es México es un elemento indispensable para que el desarrollo local pueda tener cabida e impulso (Figura A).



FIGURA A. ORDENAMIENTO DEL TURISMO: DESARROLLO LOCAL

En este punto de inflexión, es necesario reflexionar sobre el modelo bajo el que se desarrolló el turismo en México en sus primeras décadas y sobre la manera como puede orientarse un cambio aprovechando el contexto y con enfoque hacia el desarrollo local.

El turismo se ha caracterizado históricamente por ser una actividad resiliente, que presenta periodos de recuperación ágiles y que denota la necesidad que se tiene en la naturaleza humana por las actividades de descanso, esparcimiento y contacto con la naturaleza y las creaciones culturales del ser humano. De tal manera que no es de sorprender la fuerte tendencia a reanudar viajes por turismo en gran parte de los segmentos poblacionales. No es un simple regreso del turista al terreno de juego, sino un retorno de todos los actores que participan en el hecho turístico con nuevas prácticas, nuevas demandas, nuevas necesidades, nuevos modos de hacer turismo. Todo esto acelerado por la revolución digital y en un contexto socioeconómico en el que es indispensable buscar equilibrios hacia un desarrollo sustentable y en sentido contrario a la creciente desigualdad.

En lo que respecta al entorno social, el turista tiene nuevas necesidades y demandas y posee más información, canales de comunicación e incidencia en el producto turístico y en la dinámica de los destinos; algo similar ocurre con todos los grupos de interés desde la población local en los destinos hasta los prestadores de servicios y proveedores, entre otros.

En lo que respecta al entorno económico, el imperativo de un equilibrio que reduzca desigualdad y pobreza, que detone resultados de negocio en términos de rentabilidad a la vez que aporte resultados de impacto social positivo como empleo, desarrollo de competencias y de infraestructura y superestructura, es cada vez más real y evidente.

En el espacio físico, el territorio, la necesidad de cuidado al medio ambiente, la tecnología disponible y la comunicación favorecen la implementación de buenas prácticas en empresas de diversos tamaños y giros, y no únicamente en aquellas grandes que puedan hacer elevadas inversiones para ello.

En el contexto descrito, este libro tiene el objetivo de estimular la reflexión en torno a las nuevas maneras en que el turismo puede contribuir al desarrollo en México y en lo que es necesario para que así suceda.

Para ello, a la luz de la bibliografía disponible, se hace el análisis de evidencia empírica en diversas regiones del país e incluso en otras naciones de la región que comparten necesidades y problemáticas comunes como es Perú. Se describe la manera en que el turismo en tiempos de pandemia por COVID-19 se ha desarrollado y enfrentado los retos, con evidencias de sitios tan diversos en sus características como Oaxaca, Chiapas, Puebla y Tlaxcala.

Más aún, con el objetivo de que grupos de investigadores participen en la discusión, se describen líneas de investigación pertinentes a profundizar.

Para la participación de los empresarios, se muestran necesidades concretas por atender como la competitividad de empresas y la eficiencia empresarial, mientras que, para la sociedad civil, se muestran oportunidades de acción de la población local en los sitios turísticos, y para el sector público se describe información de utilidad a fin de orientar la política pública.

El libro se desarrolla en ocho capítulos agrupados en tres grandes apartados. La primera parte se refiere al desarrollo y la forma como se relaciona con el turismo, incluida la manera en que la política pública incide en esta relación.

A la luz de las tendencias y las nuevas teorías del desarrollo, se estudia la manera en que la actividad turística puede alcanzar una mayor y mejor contribución al desarrollo y bienestar de las personas, en particular en poblaciones pequeñas. Para ello se narran brevemente los paradigmas bajo los que se ha desarrollado el turismo en el país y se revisan las acciones que pueden ejecutarse de manera diferente en el contexto actual, desde el ordenamiento del sector, la política pública y la implementación de metodologías globales como la de la Corporación Financiera Internacional (CFI) del Banco Mundial. Finalmente, se trata el papel del turismo doméstico y de las políticas públicas, así como la participación de todos los grupos de interés en este objetivo de que el turismo contribuya en mayor medida al desarrollo.

Asimismo, se reflexiona sobre la aportación que la actividad turística hace al crecimiento económico y en materia de desarrollo. Para ello, se ofrece una revisión bibliográfica en torno a esta discusión a nivel internacional y se relaciona con tres técnicas econométricas que se aplican a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) e índice GINI. Los hallazgos y conclusiones invitan a pensar que el turismo en México está en una etapa en la que es necesario medir con objetividad, con claridad conceptual, así como exigir ser más sensibles a los aspectos humanitarios y de bienestar individual y colectivo de los empleados; buscar un compromiso con las clases más bajas del sector.

En la segunda parte, a partir de la noción de que el capital social comunitario se considera la puerta de acceso para la obtención de bienes comunes, se presenta un análisis mixto, tanto cualitativo como con estadística descriptiva de poblaciones que prestan servicios de turismo comunitario.

La revisión de la literatura profundiza en el concepto de *capital social* y su papel para el desarrollo que el turismo puede detonar. A partir de la conformación que tiene cada comunidad analizada, destaca la importancia que el capital social tiene como un medio para que

el turismo alcance mejores impactos positivos. Sobresale el hecho de que el capital social está estrechamente relacionado con la dinámica social de las comunidades y en la cual es necesario incidir para mejorar el turismo local y comunitario en México.

Asimismo, en esta segunda parte, en el contexto de la diversidad sociocultural la realidad muestra nuevas maneras de organización y operación de los diversos grupos socioculturales; se describe además una serie de actos durante la pandemia realizados en un contexto de localidades.

Al nivel estatal, puede apreciarse la importancia de la planificación y la participación de todos los grupos de interés. Pero, sobre todo, con la orientación de la política pública y la participación de los empresarios y el Estado, alcanzando con ello mayores niveles de crecimiento con oportunidad de que esto contribuya al desarrollo de las localidades si se llevan a cabo las acciones pertinentes.

En la tercera parte, se abordan casos que describen el enfoque de mercado desde el sector privado con base en un modelo de medición de la competitividad de empresas turísticas que reconoce siete dimensiones que han sido validadas con información de campo para el contexto peruano y mexicano.

Finalmente, en esta última parte, se muestran áreas de oportunidad para que las empresas de cualquier tamaño contribuyan en mayor medida al dinamismo económico, pero también al bienestar de la población local al mostrar oportunidades de desarrollo que pueden aprovechar las empresas, en especial las pequeñas y medianas, al realizar actividades que contribuyan a elevar la competitividad tanto para el contexto nacional como el internacional en Perú.

---

**PARTE I**

**EL DESARROLLO TURÍSTICO:  
UN ANÁLISIS**

---

En esta sección se presentan tres apartados. El primero está dedicado a abordar temas del turismo, el desarrollo y la erradicación de la pobreza. En dicho capítulo se plantea que el turismo puede ser una herramienta importante para el desarrollo de un país, pero es crucial garantizar que sus beneficios lleguen a la población local. Para lograr esto el autor postula que se deben implementar estrategias de desarrollo turístico sostenible, como la planificación de proyectos, precios regulados y actividades ecológicas. Además, plantea la necesidad de que existan programas de educación turística para los habitantes locales, infraestructuras adecuadas y que gobiernos promuevan la distribución equitativa de los ingresos generados por el turismo. Cabe destacar que el turismo mal dirigido puede causar problemas ambientales y de seguridad, por lo que se deben establecer mecanismos para una distribución equitativa de los ingresos y promover un modelo de turismo sostenible y equitativo desde el punto de vista social y medioambiental.

El segundo capítulo estudia el tema del turismo y su relación con el desarrollo. El autor inicia con el estudio de la pandemia de COVID-19, destacando la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible a nivel local en México. Se argumenta que el país ha acumulado experiencia en planificación turística durante medio siglo, lo que ha permitido aprender sobre la infraestructura, organización, productos. Además, afirma que se han adoptado metodologías internacionales para comprender el impacto del turismo, identificando los cambios exitosos. El autor propone que el enfoque actual se centre en generar valores graduales y equilibrar los intereses de los *stakeholders*, así como cuidar el medio ambiente. Para abordar los desafíos del turismo, es necesario considerar la competitividad macro y micro, así como la respuesta de la demanda al contexto. También se destaca la importancia de la participación de los *stakeholders* y la necesidad de una mirada crítica de los académicos para generar cambios significativos.

Finalmente, el tercer capítulo se enfoca en las aportaciones del turismo al crecimiento y desarrollo económico de México. En esta investigación se analiza la contribución del turismo a la economía del país y afirma que se puede realizar utilizando diferentes técnicas y variables. Propone que existe una relación bidireccional entre el PIB turístico y el PIB nacional, lo que dificulta determinar la exogeneidad del turismo como impulsor de la economía. Sin embargo, al analizar el efecto por tipo de turismo, se encuentra que el turismo receptivo sí tiene un impacto en el PIB nacional, mientras que el turismo interno no lo tiene. En térmi-

nos de distribución de ingresos, no se encontraron diferencias significativas entre los hogares que se dedican a la actividad turística y aquellos que no lo hacen. Sin embargo, al utilizar el Propensity Score Matching, se concluye que los hogares con actividad turística son 10% menos pobres. Además, se encontró que los ingresos por actividad turística contribuyen a la desigualdad, tanto a nivel de hogar como a nivel regional.

En conclusión, el turismo puede ser una herramienta efectiva para reducir la pobreza y promover el desarrollo económico sostenible en México. Sin embargo, esto requiere de políticas y estrategias que garanticen una distribución equitativa de los beneficios, así como la protección del medio ambiente. Es crucial la planificación adecuada de proyectos turísticos, precios regulados y actividades ecológicas. Además, se debe promover la educación turística para la población local, mejorar las infraestructuras y fomentar la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones. La pandemia de COVID-19 ha enfatizado la necesidad de un enfoque local en el desarrollo turístico y la importancia de una coordinación efectiva entre los diferentes actores. También se destacan la competitividad y la sustentabilidad como aspectos clave para el desarrollo turístico. A pesar de los desafíos, el turismo puede tener un impacto positivo en la economía, aunque se deben tener en cuenta las implicaciones en la distribución de ingresos y la desigualdad. Es fundamental una mirada crítica y el uso de datos para evaluar y mejorar constantemente los resultados económicos y sociales del turismo en México.

## Capítulo I

# Turismo, desarrollo y la erradicación de la pobreza: ¿es posible?

---

DELFINO VARGAS-CHANES\*

### RESUMEN

El turismo es un factor importante en el desarrollo de un país. Sin embargo, es necesario garantizar que los beneficios lleguen a la población local e implementar estrategias de desarrollo turístico sostenible que sean capaces de mejorar los beneficios y reducir los daños económicos. Estas estrategias incluyen planificación de proyectos turísticos, precios regulados y actividades ecológicas. La promoción del desarrollo sostenible requiere educación turística para los habitantes locales, infraestructuras adecuadas y gobiernos que fomenten la distribución equitativa de los ingresos generados por el turismo. Por otro lado, el turismo mal orientado también puede causar problemas ambientales y de seguridad, por lo que es importante trabajar en la creación de mecanismos que permitan una distribución equitativa de los ingresos generados por este sector. Por lo tanto, el turismo puede contribuir a una reducción de la pobreza, solo que los gobiernos deben implementar políticas que promuevan un modelo de turismo sostenible, que sea equitativo desde un punto de vista social y medioambiental y que permitan la participación de la población local en la toma de decisiones relacionadas con el sector.

### INTRODUCCIÓN

Los países en desarrollo latinoamericanos y africanos sufren los efectos de la desigualdad y la pobreza. Esta situación se ha visto exacerbada a causa de la pandemia de COVID-19. Con relación al turismo, algunos gobiernos han implementado programas tales como estímulos económicos para tratar de aliviar esta situación. En este sentido, la inversión ha sido en infraestructura turística, promoción de destinos turísticos y protección de los recursos naturales para mejorar el ambiente de seguridad y fomentar el desarrollo del turismo. Sin embargo, aún hay mucho por hacer para combatir la desigualdad, la pobreza y la violencia que impiden el pleno desarrollo del turismo en estos países. El turismo y el desarrollo sostenible están estrechamente relacionados.

---

\* Universidad Nacional Autónoma de México.

Partimos de la hipótesis de que el turismo puede crear nuevas oportunidades económicas, ayudar a proteger el patrimonio natural y cultural y, como consecuencia, puede mejorar la calidad de vida de las comunidades. Sin embargo, hay resultados diversos, ya que el turismo también puede tener impactos negativos en el medio ambiente y las comunidades locales, así como en algunos casos puede estar asociado a incrementos de la pobreza y la desigualdad. Nos preguntamos si es posible garantizar que el turismo contribuya al desarrollo sostenible y si los gobiernos y otras partes interesadas están en la posibilidad de desarrollar políticas y prácticas que promuevan el turismo en favor del desarrollo.

Veamos el caso de México y la aportación del turismo al PIB nacional. La información que proporcionan las Cuentas Satélite de Turismo con relación al porcentaje de contribución del turismo para el 2020 fue de 1 475 107 millones de pesos, lo que representa una participación de 6.7% respecto al PIB nacional. Esta cifra contrasta con el 8.5% que reportó en 2019, año anterior a la pandemia por COVID-19 (INEGI, 2020). La Figura 1.1 muestra la contribución al PIB desde el 2008 hasta el 2020, la contribución promedio en este periodo es de  $8.3 \pm 0.55$  por ciento.

Se observa en la Figura 1.1 que el turismo ha sido una de las fuentes principales de ingresos del país y por tanto la relevancia de la contribución sugiere la importancia de este sector. Igualmente se observa el decaimiento de la contribución del PIB para el 2020 a raíz de la pandemia.

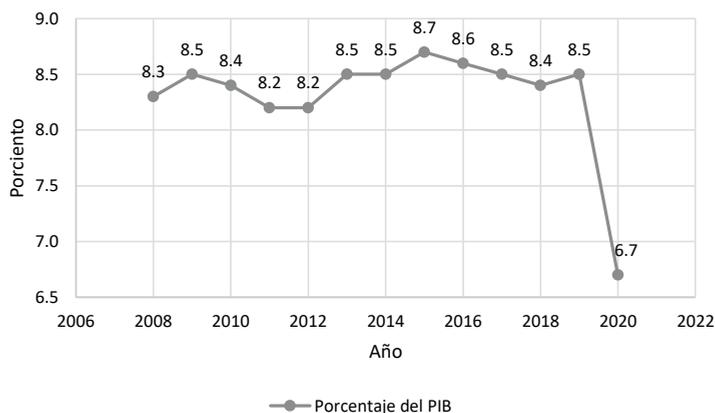


FIGURA 1.1. CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL PIB EN PORCIENTO Y EN BILLONES DE PESOS

Fuente: Cuenta Satélite de Turismo (INEGI, 2020).

El turismo y la pobreza guardan cierta relación –según lo iremos mostrando en posteriores apartados. En algunos casos, el turismo puede reducir la pobreza al crear nuevas oportunidades de desarrollo económico en áreas donde es posible que no haya otros trabajos dispo-

nibles. Así como en otros casos, puede generar nuevos ingresos para las pequeñas empresas en las comunidades, crear empleos para la población local y acceso a servicios como la atención médica y la educación.

Sin embargo, la inmigración también ha causado desigualdades sociales, como es el caso de Quintana Roo, donde la población crece a un ritmo del 4% anual, lo que contribuye a desequilibrios económicos. Igualmente, en algunos centros turísticos la explotación de los recursos naturales está descontrolada, lo que puede conducir a una mayor pobreza, desigualdad y afectación al medio ambiente. Pero dicha relación tiene sus matices dependiendo del centro turístico del que se haga referencia.

Por tanto, la relación entre pobreza y desigualdad resulta compleja. El turismo puede crear nuevas oportunidades económicas que pueden ayudar a reducir la desigualdad, aunque también puede tener el efecto contrario.

La desigualdad puede surgir cuando las comunidades son excluidas de los beneficios del turismo, del proceso de toma de decisiones. La desigualdad también puede surgir cuando las ganancias del turismo se concentran en manos de unos pocos, dejando a la mayoría de las personas en el destino turístico con pocos beneficios económicos. Para contrarrestar este efecto habría que incorporar otras alternativas de crecimiento en estas localidades. Por ello los gobiernos deben desarrollar políticas y prácticas que promuevan un turismo equitativo y sostenible.

En teoría, partimos del supuesto de que el turismo sostenible busca la preservación de la integridad cultural y ambiental del destino, y de esta manera asegurar que los beneficios del turismo se compartan equitativamente entre todas las partes interesadas. De hecho, las prácticas de turismo sostenible están diseñadas para minimizar los impactos negativos en los sitios culturales y ambientales y maximizar los beneficios para las comunidades locales. Estas prácticas incluyen la promoción de viajes responsables, la reducción del consumo de recursos y el apoyo a las empresas locales. Pero nos preguntamos: ¿Por qué es tan compleja esta relación? Por un lado, el desarrollo social y económico de las comunidades más pobres podrían verse beneficiadas por el turismo. Sin embargo, en algunos casos puede haber afectaciones al patrimonio cultural, al medio ambiente, así como desestimar el desarrollo de las comunidades.

En este capítulo se discute la relación entre el turismo y el aumento de la pobreza, también se toma en cuenta el enfoque *pro-pobre* –una tendencia académica que ofrece una perspectiva interesante sobre la manera en que el turismo puede enfrentar la lucha contra la pobreza. Se aborda también el Programa de los Pueblos Mágicos y sus efectos en las comunidades, además se incluye un apartado sobre las políticas públicas y el turismo en México, y la posibilidad de que el turismo sea una fuente de trabajo. También se aborda el caso del Tren Maya y su relación con el desarrollo en el sureste mexicano, así como el papel de la violencia en los grandes desarrollos turísticos, que se ha sumado en los últimos años. Finalmente se aborda una perspectiva del efecto del turismo en el desarrollo en África, así como en algunos países centroamericanos.

El abordaje de estos temas nos puede dar una idea de la relación compleja entre turismo, pobreza, desigualdad, medio ambiente y violencia en las comunidades donde el turismo representa una oportunidad de desarrollo.

## EL PAPEL DEL TURISMO EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA

La presente investigación se enfoca en el estudio de la relación entre turismo, pobreza y desigualdad. Dicha relación es compleja y no necesariamente hay implicaciones de causalidad, sino más bien depende de la situación concreta de cada población estudiada.

En la década de 1960 los organismos internacionales pusieron en marcha una intensa campaña para que los países periféricos abrieran sus fronteras al turismo internacional por el potencial que tiene de generar divisas, favorecer la inversión privada y la creación de empleo.

En ese sentido, el Banco Mundial y la UNESCO han tenido un importante rol en el desarrollo del turismo. En 1969 el Banco Mundial sostenía que “el turismo representa para los países en vías de desarrollo el verdadero motor de desarrollo, de la misma forma en que fue la industria pesada para Europa en el siglo XIX” (Tello y Paredes, 2002, pp. 45-57; como se citó en Figueroa, 2014, p. 57).

Sin embargo, el problema clave para la reducción de la pobreza no está en alcanzar el crecimiento económico sino en que los beneficios del crecimiento se distribuyan equitativamente en un grupo más amplio de la sociedad para lograr objetivos de reducción de la pobreza o al menos mejorar las condiciones de vida de las familias que dependen del turismo (Hawkins y Mann, 2006, p. 360, como se citó en Figueroa, 2014, p. 59).

Quizá la forma de reducción de la pobreza basada en un enfoque de turismo sostenible consista en que los gobiernos y otras partes interesadas desarrollen políticas que promuevan el turismo responsable y aseguren que los beneficios del turismo se compartan equitativamente. Esto podría incluir el desarrollo de regulaciones para proteger contra la explotación de las comunidades locales y el medio ambiente, el desarrollo de programas educativos y de capacitación para ayudar a la población local a beneficiarse del turismo y brindar incentivos económicos a las empresas que promuevan prácticas de turismo sostenible. Además, los gobiernos deben asegurarse de que los ingresos del turismo se reinviertan en iniciativas de desarrollo local y programas de alivio de la pobreza. Pareciera que la solución es simple e inmediata, pero nos preguntamos: ¿Cómo ha sido este proceso en Latinoamérica?

Actualmente, los principales objetivos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) están centrados principalmente en la promoción del turismo sostenible y la reducción de la pobreza en los países menos desarrollados, tal como lo señala Miralbell (2010, pp. 132-133, como se citó en Figueroa, 2014, p. 64):

- Acelerar y fomentar la contribución del turismo (internacional y nacional) a la paz, a la comprensión, la salud y la prosperidad en todo el mundo.
- Elevar los estándares de vida en las regiones menos desarrolladas del mundo, al ayudar a promocionar facilidades para el turismo extranjero y a fomentar especialmente los flujos turísticos en estas zonas.
- Mejorar las condiciones de los habitantes del país y contribuir así al desarrollo de la economía mundial.

La solución parece simple. ¿Por qué no se ha podido aplicar cabalmente esta aproximación? ¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentan tanto las comunidades como los gobiernos locales y federales? ¿El turismo puede contribuir a un desarrollo sostenible?

Los objetivos de la agenda 2030 establecida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) subrayan que el turismo puede contribuir a cumplir con los objetivos 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 12 (Producción y consumo responsable) y 14 (Vida submarina). La OMT incorpora estos elementos al considerar que el turismo puede ser parte de esas áreas prioritarias de colaboración en aras de reducir la pobreza, al fortalecer los recursos y los medios de subsistencia de los pobres y promover políticas macroeconómicas que favorezcan y fomenten la equidad: “El turismo es un sector económico internacional de primer orden y puede contribuir en diversas formas a afrontar el reto de reducir el número de personas que viven en la pobreza extrema” (OMT, 2004, p. 23).

No cabe duda de que el turismo brinda múltiples beneficios en el desarrollo económico local al generar empleo e ingreso de divisas. Sin embargo, la OMT reconoce que el desarrollo turístico, principalmente en los países pobres, puede tener consecuencias negativas para el desarrollo local y la reducción de la pobreza. El problema radica en que “los intereses privados extranjeros que mueven el turismo no [necesariamente] incrementan los beneficios económicos locales porque los propietarios son en gran medida extranjeros, lo que significa que las fugas son cuantiosas y las conexiones locales escasas” (OMT, 2004, p. 34). En suma, el gran turismo causa desequilibrios sociales y la derrama económica en las economías locales es escasa. Aunque resulte un tanto alarmante, el hecho es que en algunos desarrollos hiperturísticos (*e. g.*, Cancún, Riviera Maya, Puerto Vallarta, Acapulco, por mencionar algunos) existe este fenómeno, aunque en localidades más pequeñas esto no es del todo cierto.

## TURISMO PRO-POBRE Y DESARROLLO

La pobreza y el desarrollo están estrechamente relacionados. El desarrollo económico y el crecimiento de las economías son fundamentales para reducir la pobreza. Una economía en

crecimiento puede generar empleos y mayores ingresos, lo que a su vez puede mejorar la calidad de vida de las personas. Además, el desarrollo también puede mejorar el acceso a recursos, servicios de salud y educación, lo que puede elevar los estándares de vida de las personas en situación de pobreza (OCDE, 2013).

Para enfrentar este problema y erradicar la pobreza, varias organizaciones internacionales se han enfocado en promover el llamado *turismo pro-pobre*. Por ejemplo, en Asia, el Banco Asiático de Desarrollo ha liderado el camino entre los organismos multilaterales en adoptar el turismo pro-pobre. El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV, por su sigla en neerlandés) tiene asesores de turismo sostenible pro-pobre en Asia, África, Centro y Sudamérica. La Organización Mundial del Turismo, de las Naciones Unidas, ha creado un fondo de inversiones y el programa ST-EP (Turismo Sostenible-Eliminando la Pobreza) (Ashley y Goodwin, 2007b).

El Consejo Económico para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha conceptualizado el turismo pro-pobre como una forma de turismo centrada en la generación de beneficios económicos para la población local, con el fin de mejorar su calidad de vida. Esto incluye la creación de empleos, la generación de ingresos, el desarrollo de infraestructuras turísticas, el apoyo a la agricultura y el mejoramiento de la educación y los servicios de salud. Esta forma de turismo también se enfoca en la conservación del medio ambiente y la cultura local para asegurar que los beneficios sean sostenibles a largo plazo.

El turismo pro-pobre se refiere al enfoque de turismo que busca promover el desarrollo sostenible en las comunidades de bajos ingresos mediante el uso de recursos locales y el involucramiento de miembros de la comunidad. Este enfoque aboga por un modelo de turismo que apoya el desarrollo local al promover el empleo, la educación, el desarrollo empresarial y la sostenibilidad (Cohen y Avieli, 2004).

Ashley y Goodwin (2007b) reportan efectos positivos de este enfoque y como ejemplo citan experiencias entre los gobiernos africanos, donde las recientes estrategias para la reducción de la pobreza realzan cada vez más el turismo y las nuevas políticas de esta actividad incluyen compromisos para aprovecharla en función de la reducción de la pobreza y no solo para generar divisas. Sin embargo, hay varios aspectos que son criticables de este enfoque.

Los mismos autores han encontrado serias deficiencias en la aplicación equivocada del turismo pro-pobre, debido a factores como la falta de inversión, los desequilibrios entre la oferta y la demanda, la escasa educación y de recursos financieros, la corrupción, la infraestructura insuficiente y la poca conciencia acerca de los beneficios del turismo. Estos desafíos pueden hacer que el turismo pro-pobre sea difícil de implementar y limitar su éxito.

Desde esta crítica, el turismo no puede ser conceptualizado como un sector, ni como un nicho de mercado, sino que debe encajar en el marco de desarrollo de los programas gubernamentales y del sector privado. Visto de esta manera el turismo en favor de los pobres está en la posibilidad de tener un impacto positivo en el desarrollo (Ashley y Goodwin, 2007b, p. 78).

Sin embargo, la crítica más importante al enfoque del llamado turismo pro-pobre es que se centra en el beneficio económico para la población local, sin considerar los efectos sociales y culturales en otras comunidades. Esto significa que el turismo pro-pobre puede ser una fuente de ingresos para la población local, pero no necesariamente mejora sus condiciones de vida. Hay varias críticas que se han documentado en cuanto a este enfoque, como la de Ashley y Goodwin (2007b, pp. 80-81). El enfoque de turismo pro-pobre presenta ciertas limitaciones cruciales. Primero, su alcance se concentra en lo micro, como el turismo comunitario, en lugar de abarcar todas las formas de turismo, incluyendo el turismo predominante, limitando así su impacto a gran escala. En segundo lugar, se tiende a descuidar la importancia de conectar con los mercados; se proporciona formación e infraestructura sin considerar la demanda del mercado, lo que puede llevar a la falla de productos turísticos y la falta de mejoras en la vida de las comunidades. Finalmente, se detecta una falta de monitoreo sistemático y documentado sobre los cambios en la vida de las personas pobres debido al turismo. Sin evaluaciones rigurosas, resulta difícil cuantificar resultados e impactos del turismo pro-pobre en la reducción de la pobreza. Estas limitaciones subrayan la necesidad de una estrategia más integral para implementar eficazmente el turismo pro-pobre y maximizar su potencial en la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible.

El turismo es uno de los principales sectores económicos a nivel mundial, ha sido elegido por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) como un eje de trabajo que contribuye al desarrollo económico sostenible de los países menos adelantados (Díaz-Benavides y Medina-Muñoz, 2010). En este sentido, los atractivos naturales y culturales de cualquier territorio constituyen recursos que pueden promover un desarrollo turístico sostenible entre las zonas con elevados niveles de pobreza y ayudar a reducirla (Medina-Muñoz, Medina-Muñoz y Chim-Miki, 2013). Desde la década pasada, la OMT también ha reforzado sus esfuerzos para promover el desarrollo turístico sostenible que contribuya a la reducción de la pobreza. Además, ha iniciado varias iniciativas y programas en los que el turismo se convierte en un instrumento de desarrollo (Lima, Eusébio y Amorim, 2011, como se citó en Gutiérrez-Pérez, Medina-Muñoz y Medina-Muñoz, 2014).

En México, se han implementado varias iniciativas para aplicar el enfoque de turismo pro-pobre. Estas iniciativas incluyen el Programa Nacional de Desarrollo Turístico (Pronatur), el Programa de Desarrollo Turístico de los Pueblos Originarios (Prodetur) y el Programa de Apoyo al Desarrollo de Turismo en Comunidades Rurales (Pro-Tur) (Lima, Eusébio y Amorim, 2011, como se citó en Gutiérrez-Pérez, Medina-Muñoz y Medina-Muñoz, 2014). Estos programas han contribuido a mejorar el acceso a la educación, la infraestructura, la salud y el empleo para elevar la calidad de vida en las comunidades de bajos ingresos (como lo demuestran Programa México Norte, Programa Mundo Maya, Programa Ruta de los Dioses, Programa Tesoros Coloniales, Programa En el Corazón de México, Centros de Playa y Pueblos Mágicos).

## POLÍTICAS PÚBLICAS Y TURISMO EN MÉXICO

En un documento publicado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP, 2020) se establece la relevancia del turismo en México y la necesidad de otorgar el apoyo necesario en este rubro. El documento destaca la importancia del sector en la economía nacional, así como en el entorno internacional, la evolución del presupuesto aprobado y del gasto ejercido visto desde sus diferentes clasificaciones. Reconoce entonces la necesidad de otorgar la relevancia del turismo como una de

las actividades económicas más importantes del país [...] toda vez que en los últimos años ha aportado al PIB nacional en promedio 8.6 por ciento, a su vez es una de las principales fuentes generadoras de divisas a través del turismo internacional receptivo; baste señalar que, en 2019, el país recibió 24.6 miles de millones de dólares (mmd) de ingresos por turismo, solo superado por las remesas y las exportaciones petroleras. El turismo también es reconocido como un sector generador de empleos, pues durante 2018 registró 2.3 millones de empleos. (CEFP, 2020, p. 3)

En los documentos emitidos por las comisiones encargadas de hacer recomendaciones presupuestarias en el Ramo 21 de Turismo, se aprecia el reconocimiento de que el turismo es una fuente importante de ingresos del país y al cual se le asigna el gasto suficiente para cubrir estas necesidades. Ahora nuestra pregunta es, si es tal el reconocimiento a la relevancia que tiene el turismo en México como fuente importante de divisas y además se registra un gasto ejercido en este sentido, ¿por qué no se observa un efecto en la reducción de la pobreza?

Quizá una respuesta posible es que no hay los mecanismos suficientes para garantizar un crecimiento en el sector más pobre. Por el contrario, vemos que los grandes centros turísticos (*e. g.*, Mazatlán, Cancún, Tulum, Puerto Vallarta, Acapulco, la Riviera Maya y otros) tienen inversiones importantes pero no registran derramas económicas en la población más pobre, como lo comentamos más abajo. Esto crea enormes desigualdades en algunos segmentos de la población, cinturones de miseria y planificación urbana deficiente.

No obstante, el turismo sigue siendo una fuente de trabajo en las comunidades donde existe esta actividad, que de otra manera podrían estar en situación de pobreza extrema.

## EL TURISMO COMO FUENTE DE TRABAJO

En el contexto del turismo, el mercado de trabajo desempeña un papel fundamental en la generación de valor y el desarrollo económico. De acuerdo con Rodolfo Bertoncello (2008, pp. 173-174), es esencial comprender y explorar sus características, ya que el empleo

y los ingresos que se generan a través de esta actividad pueden contribuir significativamente al desarrollo socioeconómico y aliviar las condiciones de pobreza.

En primer lugar, el mercado de trabajo turístico se relaciona con la distribución desigual de la riqueza. Las personas con un trabajo estable tienen la capacidad de generar ingresos y mejorar su calidad de vida, mientras que quienes no tienen trabajo se ven privados de esta oportunidad. Además, el empleo es una de las principales formas en que las personas participan en la identificación social. La falta de empleo y la dificultad para conseguirlo contribuyen a la exclusión social y a la pobreza.

Por lo tanto, el turismo puede ser una herramienta útil para incentivar el desarrollo socioeconómico y aliviar la pobreza. Para lograr esto, es necesario comprender las características del mercado de trabajo turístico, como el tipo de trabajos que se ofrecen, la forma en que estos trabajos se distribuyen y cómo se relacionan con el desarrollo económico. Además, es importante evaluar el impacto de la inversión turística en el empleo, los ingresos y la calidad de vida de las personas.

Al mismo tiempo, el turismo debe ser una fuente de empleo sostenible. Por ejemplo, en el sector hotelero una gran cantidad de trabajadores labora en temporadas altas como el verano o la Navidad. También hay numerosos empleos temporales en otros sectores, como el turismo de aventura, el turismo de lujo, el turismo de negocios. Esto puede ser problemático, ya que estos trabajos generalmente no ofrecen seguridad social, oportunidades de crecimiento profesional, salarios justos o beneficios. Por lo tanto, es importante ofrecer a los trabajadores una remuneración justa y una estabilidad laboral, para que el turismo se convierta en una fuente de trabajo estable.

## EL CASO DE LOS PUEBLOS MÁGICOS EN MÉXICO

El Programa de los Pueblos Mágicos (PPM) fue creado en 2001. El territorio nacional se dividió en seis regiones que, por su situación geográfica, muestran similitudes en cultura, naturaleza, gastronomía y tradiciones. Las seis regiones son: 1. Región Centro (Estado de México, Hidalgo, Querétaro, Guanajuato, Aguascalientes y Michoacán); 2. Región Norte (Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas, Durango, Chihuahua y San Luis Potosí); 3. Región Noroeste (Sonora, Baja California Sur y Baja California); 4. Región Sur (Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Chiapas y Tabasco); 5. Región Sureste (Veracruz, Campeche, Yucatán y Quintana Roo), y 6. Región Occidente (Nayarit, Colima, Jalisco y Sinaloa) (Núñez Camarena, 2016).

Varios estudios (Carrillo, 2015; Millán y Cota, 2021) convergen en la idea de que el Programa de los Pueblos Mágicos es una excelente herramienta para promover el desarrollo local en zonas alejadas de los principales centros de desarrollo, así como para mejorar la ca-

lidad de vida de sus habitantes, mediante la promoción turística, con un gran éxito en el incremento del número de visitantes; al menos esa era la idea inicial.

Sin embargo, algunos de estos pueblos también se enfrentan a otros problemas como la pobreza y la falta de infraestructura adecuada, el aumento de la inseguridad, el deterioro de la calidad del aire, la falta de acceso a servicios básicos como la educación y la salud, la escasez de recursos naturales, la destrucción de la biodiversidad, el aumento de los precios de los alimentos y la amenaza a la cultura tradicional. A pesar de ser comunidades pequeñas estos temas no se han podido resolver.

Veamos el estudio de Carrillo (2015, p. 69), quien destaca algunas críticas relacionadas con el Programa de los Pueblos Mágicos. Por ejemplo, la posibilidad de que el aumento del turismo pueda provocar una pérdida de la identidad cultural de los pueblos. Y también puede provocar una desigualdad social, ya que el incremento de los precios de los servicios turísticos puede afectar a los habitantes locales que no pueden permitirse los mismos precios que los turistas. Por último, el estudio destaca que el programa puede provocar una sobreexplotación de los recursos naturales de los pueblos a causa del aumento desproporcionado del turismo.<sup>1</sup>

Millán y Cota (2021) aseguran que la pobreza y la desigualdad están estrechamente relacionadas en el contexto de los pueblos mágicos en México y su interacción afecta considerablemente el desarrollo turístico. La pobreza, entendida como la falta de recursos básicos, y la desigualdad, definida como la distribución desequilibrada de riqueza y oportunidades, se alimentan mutuamente generando un círculo vicioso. Esta correlación es visible en los pueblos mágicos, donde los beneficios del turismo no siempre son compartidos equitativamente, exacerbando las discrepancias socioeconómicas.

Los pueblos mágicos, valorados por su patrimonio cultural y su diversidad, desempeñan un papel crucial en la economía mexicana al atraer turismo y conservar su patrimonio. Sin embargo, sin una gestión adecuada, la desigualdad y la pobreza pueden escalar, dejando a algunos residentes con pocas oportunidades de progreso.

Para romper este ciclo, se proponen varias medidas. Primero, se enfatiza la promoción de un crecimiento económico local basado en actividades sustentables y diversificadas que generen empleo e incrementen los ingresos locales. Segundo, es crítico garantizar la inclusión social y una distribución equitativa de los beneficios del turismo, involucrando a la comunidad en decisiones relacionadas con el turismo. Tercero, invertir en infraestructura y servicios públicos mejoraría la calidad de vida de los residentes y la experiencia del visitante. Finalmente, se debe impulsar el turismo responsable y sostenible que respete la cultura local y el

---

<sup>1</sup> Algunos de estos pueblos son: Real de Asientos (Aguascalientes), Dolores Hidalgo (Guanajuato), Real del Monte, Mineral del Chico y Huasca (Hidalgo), Tlayacapan (Morelos), Cuetzalan (Puebla), Xilitla (San Luis Potosí), Huamantla (Tlaxcala), Izamal (Yucatán), Pátzcuaro, Santa Clara del Cobre, Cuitzeo y Tlalpujahua (Michoacán), de acuerdo con Carrillo (2015, p. 114).

medio ambiente, aportando al bienestar a largo plazo de la población local (Millán y Cota, 2021, pp. 77, 79, 83).

En resumen, es posible romper el círculo de pobreza y desigualdad en los pueblos mágicos a través de estrategias que promuevan el desarrollo económico local, la inclusión social, la mejora de infraestructura y un turismo sustentable. Esto se logra al centrarse en la equidad y la participación comunitaria, garantizando que todos los residentes se beneficien del turismo y tengan la oportunidad de prosperar.

La tesis fundamental planteada en esta sección es que los principales problemas a los que se enfrentan los pueblos mágicos en México son la pobreza y la desigualdad (Barrón, Moreno y Obombo, 2021; Dachary y Arnaiz, 2008; Figueroa, 2014; Millán y Cota, 2021; Pinto e Hidalgo, 2012). La categoría de *Pueblo Mágico* ayuda al crecimiento económico de la localidad, pero también está acompañada por un proceso de concentración del ingreso que aumenta la desigualdad (Mantero, 2008, p. 91). Los pueblos mágicos también se enfrentan a retos como el mantenimiento de edificaciones antiguas debido a la falta de recursos para construir nuevas opciones de esparcimiento y existe una planeación deficiente en el desarrollo de las comunidades donde se ubican (Dachary y Arnaiz, 2008, p. 17).

Como lo hemos comentado, los pueblos mágicos enfrentan otro desafío: el problema de abastecimiento de agua potable. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a nivel nacional el porcentaje de viviendas con acceso a agua purificada para el año 2020 fue de 95.7%, lo que representa un aumento de 1.5% con respecto al año 2010. El acceso al agua potable es un factor clave para el desarrollo humano, ya que el acceso al agua potable es esencial para mejorar la salud y el bienestar de la población. Un tema que no solo afecta a los pueblos mágicos sino a nivel nacional.

Otro aspecto que ha sido problemático para los pueblos mágicos es el deterioro de la calidad del aire. Esto se debe principalmente a la quema de combustibles fósiles, que liberan contaminantes como el dióxido de carbono y el monóxido de carbono a la atmósfera, con el consecuente deterioro del medio ambiente (López, 2019 como se citó en Segovia, Peña y Velázquez, 2019, p. 290).

No obstante, un ejemplo de un Pueblo Mágico que podría clasificarse como exitoso es San Miguel de Allende, Guanajuato,<sup>2</sup> donde el porcentaje de pobreza es de 53.1%, con un coeficiente de Gini de 0.39 (Coneval, 2020b), un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.642 (PNUD, 2020) y se encuentra en el lugar 16 entre los 45 municipios de Guanajuato. Además, el deterioro de la calidad del aire también es una preocupación importante para esta localidad. Según el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), el promedio anual de partículas suspendidas en el aire en San Miguel de Allende fue de 17.8  $\mu\text{g}/\text{m}^3$

---

<sup>2</sup> Esta localidad ya era destino turístico internacional mucho antes del Programa de Pueblos Mágicos, y más que esta categoría, la declaratoria como patrimonio mundial y la migración han influido a su posicionamiento.

en 2020, y se considera un límite mediano establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es de  $25 \mu\text{g}/\text{m}^3$  diario o  $20 \mu\text{g}/\text{m}^3$  anual, lo que califica a este Programa como un caso de éxito mediano.

El Programa Pueblos Mágicos ha contribuido a la diversificación de la oferta turística mexicana, pero también ha destacado la desigualdad y la pobreza que existen en algunas localidades (Barrón, Moreno y Obombo, 2021; Dachary y Arnaiz, 2008).<sup>3</sup> Pongamos como ejemplo el municipio de Huautla de Jiménez en Oaxaca, donde, según las percepciones locales, el programa no ha logrado reducir significativamente los niveles de desigualdad (López, 2019; Pérez, 2017). Para combatir estas desigualdades, se han puesto en marcha iniciativas como el programa Turismo Sostenible y Emprendimiento Social, impulsado por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), que busca promover el crecimiento económico sostenible.

No se duda acerca de que la intención original de la creación de los pueblos mágicos sea una alternativa que fomente el crecimiento, sin embargo, “otra lectura diferente del fenómeno del turismo [...] es que se empieza a ver como una parte del desarrollo que nunca llegó a ser lo que se esperaba” (Dachary y Arnaiz, 2008, p. 13).

Los pueblos mágicos en algunos casos corresponden al municipio y en otros a una localidad dentro del municipio. Los datos de pobreza e IDH de los que se dispone son a nivel municipal. Para México, el IDH del año 2020 fue de 0.781, que lo coloca en el lugar 53 a nivel mundial. Esto significa que el país se encuentra en la categoría de “desarrollo humano alto”. Las mediciones del IDH corresponden a nivel municipal y no hay mediciones por localidad. Considerando esta limitante, la Tabla 1.1 indica que si usamos el IDH como indicador de avance de los municipios donde se ubican los pueblos mágicos podríamos decir que solo un 39.4% tiene un desarrollo alto y muy alto.

En la Figura 1.2 se muestra el diagrama de dispersión de pobreza e IDH con una correlación de -0.661, lo que sugiere que a mayor pobreza menor IDH. Entre los casos de extremo fracaso pueden citarse el de Batopilas, Chihuahua (número 21) con una pobreza de 92.2%, IDH de 0.397; Aquismón, San Luis Potosí (número 102) con una pobreza de 91.3%, un IDH de 0.542 (102), y Comitán de Domínguez, Chiapas (número 17) con una pobreza de 68.8% y un IDH de 0.506.

---

<sup>3</sup> Según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), entre 2010 y 2020 la proporción de la población en situación de pobreza en Oaxaca disminuyó en 4.6 puntos porcentuales, sin embargo, la pobreza extrema aumentó en 1.1 puntos; en tanto que la desigualdad se ha mantenido estable pero alta con un índice de Gini de 0.5131 en 2010 y 0.5127 en 2020 (Coneval, 2020b).

**TABLA I.I. FRECUENCIA DEL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO PARA LOS MUNICIPIOS DONDE HAY PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO, 2020**

IDH	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	4	3.0
Medio	76	57.6
Alto	49	37.1
Muy alto	3	2.3
Total	132	100.0

Nota: el IDH se clasifica en Bajo (.4-.55), Medio (0.55-0.70), Alto (0.70-0.8) y Muy alto (0.8-1).

Fuente: los datos del IDH fueron obtenidos de PNUD (2020).

Entre los casos más exitosos pueden citarse Orizaba, Veracruz (número 120), con una pobreza de 32.2% y un IDH de 0.806; Metepec, Estado de México (número 52), con una pobreza de 33.2% y un IDH de 0.843, y Todos Santos, Baja California Sur (número 5), con una pobreza de 20.6% y un IDH de 0.825.<sup>4</sup>

Como resultado de la aplicación intensiva de este modelo de turismo, se han repetido consecuencias en todos los destinos turísticos, que se pueden agrupar en diferentes dimensiones. Estas consecuencias reflejan un crecimiento muy diversificado, el cual se ha visto reflejado en la economía local y regional, la sociedad, la cultura y los ecosistemas.

A pesar de que el Estado ha logrado sus objetivos de incrementar la aportación del turismo al PIB, no hay evidencia de que la derrama haya sido distribuida entre la sociedad (Vargas, 2022). Según Gascón (2011, como se citó en Figueroa, 2014, p. 86), este fenómeno se debe al análisis que se hace acerca de los indicadores del PIB, que solo reflejan la riqueza producida por la actividad turística pero no dicen nada sobre si esos beneficios permanecen en el país y se traducen en mejoras a la calidad de vida de la población local.

Por lo tanto, el modelo se puede definir como subvencionado por el Estado, ya que la iniciativa privada crea infraestructura, pero el Estado debe asumir el costo de resolver los problemas, lo cual no ha sido muy evidente (Dachary y Arnaiz, 2008, p. 31). El desarrollo del turismo ha sido impulsado tanto por el Estado como por la iniciativa privada, cada uno aportando de manera diferente. El Estado ha implementado políticas para promover el turismo nacional, enfocándose en la creación de empleo, la inversión en infraestructura turística y el impulso a destinos locales. El objetivo es utilizar el turismo interno como una herramienta para distribuir la riqueza y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por su parte, la iniciativa privada ha impulsado el desarrollo turístico invirtiendo en instalaciones turísti-

<sup>4</sup> La lista completa de los pueblos mágicos se encuentra en el Anexo de este capítulo.

cas, creando complejos vacacionales y ampliando la red hotelera. Su participación ha sido esencial para el crecimiento y diversificación de la oferta turística, generando empleo y atrayendo más inversiones (Dachary y Arnaiz, 2008, pp. 142-143).

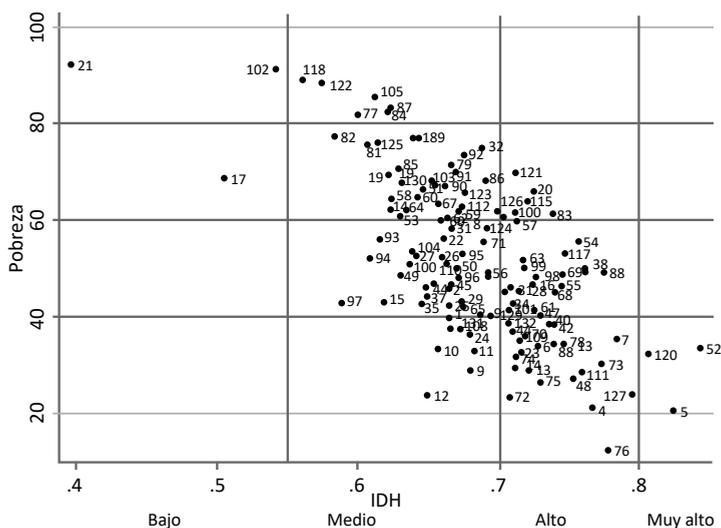


FIGURA 1.2. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LOS PUEBLOS MÁGICOS.  
POBREZA E ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DE MÉXICO, 2020

Nota: el IDH se clasifica en Bajo (.4-.55), Medio (0.55-0.70), Alto (0.70-0.8), Muy Alto (.8-1). La pobreza se ha clasificado como Bajo (10-40), Medio (40-60), Alto (60-80), Muy Alto (80-100). Consultar el Anexo que contiene la numeración asociada a los pueblos mágicos que aparecen en esta gráfica.

Fuente: elaboración propia. Los datos de pobreza se obtuvieron de Coneval (2020b). Los datos del IDH se tomaron de PNUD (2020).

En resumen, el Estado y la iniciativa privada han desempeñado roles significativos en el desarrollo del turismo; el primero enfocándose en la promoción del turismo y la mejora de la calidad de vida y el segundo en la inversión, diversificación y creación de empleo.

Una forma de evaluar las repercusiones en el avance de la pobreza a nivel agregado se puede observar a través de los reportes que ofrece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). Según el Coneval (2020b), el porcentaje de la población mexicana que se encuentra en situación de pobreza moderada fue del 43.9% en 2020, lo que equivale a un total de 55.7 millones de personas. Además, el Coneval destaca que el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema fue del 8.5% en 2020, lo que equivale a un total de 10.8 millones de personas.

A pesar de los esfuerzos, la desigualdad sigue siendo un gran problema en la región. Según el mismo Coneval, el coeficiente de Gini (medida de desigualdad) en México para el año

2020 fue de 0.48, un valor muy alto para el estándar internacional. Además, el IDH de México en ese mismo año fue de 0.758, colocándolo en el lugar 75 entre 189 países, lo que refleja los grandes desafíos a los que se enfrentan los pueblos mágicos.

## EL CASO DEL TREN MAYA

El proyecto del Tren Maya se inició en 2019, con la aprobación de la actual administración. El objetivo de este proyecto es conectar los estados del sureste de México a través de una línea ferroviaria de 1500 kilómetros y promover el crecimiento económico del sureste.

Algunos problemas identificados en el desarrollo del Tren Maya son sociales y económicos, como el impacto en la propiedad privada, los desplazamientos forzosos y la pérdida de tierras agrícolas; además de problemas ambientales, como la destrucción de los ecosistemas terrestres, acuáticos y marinos, y culturales, como la afectación de sitios arqueológicos y el riesgo de pérdida de patrimonio cultural. Todo esto a cambio de un potencial crecimiento económico de la región.

Existen estudios que documentan los efectos ambientales del proyecto del Tren Maya en el sureste de México. Hernández (2020) y Mier (2018) elaboraron un análisis de impacto ambiental, que incluyó el estudio de la fauna, la flora, el suelo, la calidad del agua y la calidad del aire en el tramo que recorrerá el Tren Maya. Los resultados del estudio indicaron que el proyecto tendrá un impacto negativo en los ecosistemas locales, especialmente en los sitios de construcción del tramo 5. El estudio concluye que el Tren Maya tendrá un impacto significativo en los ecosistemas, por lo que se deben tomar medidas para minimizar sus efectos negativos.

Por otro lado, García (2019) y Rojas (2020) examinan también los impactos ambientales del proyecto del Tren Maya y agregan que la afectación no solo se encuentra en la fauna y la flora locales, la alteración de los suelos, sino además en la contaminación del aire y el agua, la fragmentación de los hábitats, el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero, del ruido y del tráfico, la disminución de la calidad de vida de los habitantes locales y el incremento de los costos de construcción. Estos efectos tendrán una variedad de impactos negativos sobre el medio ambiente, por lo que se deben tomar las medidas adecuadas para mitigar estos efectos. Los autores recomiendan que también se realicen estudios de evaluación de impacto ambiental para conocer los efectos a largo plazo del proyecto. Esto permitirá a los responsables decidir las acciones para asegurar que el proyecto sea sostenible y no afecte negativamente al medio ambiente.

Como se ha argumentado en párrafos anteriores emergen algunos problemas sociales como el impacto en la propiedad privada, los desplazamientos forzosos y la pérdida de tierras

agrícolas; la falta de consulta previa con los grupos locales; los riesgos de criminalización de la protesta; el aumento de la inseguridad y el crimen organizado; el riesgo de violaciones a los derechos humanos, y la falta de transparencia en la toma de decisiones (Gasparello y Núñez, 2021, p. 24).

Los desplazamientos forzosos de personas y familias son un tema recurrente en el trazado y construcción del Tren Maya, ya que los habitantes se ven obligados a dejar sus tierras para dar paso a la construcción de la línea ferroviaria. Esto se ha visto particularmente en las comunidades que se encuentran en el trazado del proyecto, donde se ha provocado un impacto directo en la propiedad privada y la pérdida de tierras agrícolas (Gascón, 2011, p. 5).

Asimismo, se han documentado daños en el ecosistema que incluyen la destrucción de hábitats terrestres, acuáticos y marinos, así como la fragmentación de ecosistemas. Esto puede tener un efecto negativo en la biodiversidad local y afectar a las especies y los recursos naturales. Además, el tren también puede generar emisiones de gases de efecto invernadero y contaminar aire y agua.

Nos preguntamos: ¿Hasta qué punto la creación de este proyecto del Tren Maya puede generar desarrollo y a qué costo? ¿Puede existir un balance equilibrado entre generación de empleos por el turismo en el trazo del Tren Maya a cambio del desequilibrio social y la afectación al ecosistema terrestre, acuático y marino? Estas preguntas a la fecha quedan en el aire, por esta razón el tema del Tren Maya no puede ser pasado por alto. La conexión con el sureste de México puede tener efectos positivos y negativos. Se ha sugerido que los efectos positivos son la atracción del turismo nacional e internacional que conduce a derramas económicas en la región y que eso traería como consecuencia el desarrollo y el crecimiento social de la región (Infante y Gómez, 2008; Mathieu, 2019; Castellanos-Guerrero y París-Pombo, 2005). Sin embargo, también ocurre otro fenómeno asociado con este potencial crecimiento y el incremento de la violencia, tema que se trata en el siguiente apartado. Quizás sea necesario proponer un sistema de desarrollo territorial local para superar estas dificultades.

El turismo que propone el proyecto del Tren Maya puede encontrar una serie de soluciones éticas y sostenibles que aporten al desarrollo y reduzcan las desigualdades en la región de Quintana Roo. Estas soluciones buscan promover un desarrollo económico inclusivo, considerando alternativas económicas sostenibles que beneficien equitativamente a las comunidades locales, tanto rurales como urbanas (Gasparello y Núñez, 2021, p. 3).

Sin embargo, se debe reconocer el potencial adverso del turismo. Como sostienen Gasparello y Núñez (2021), el turismo puede ser un vector de desigualdad y depredación ambiental y social. Este tipo de turismo agresivo domina con modelos culturales ajenos y establece enclaves económicos que pueden acentuar la diferencia entre los visitantes y la población local.

Para evitar estos impactos negativos, se propone trabajar en áreas clave. En primer lugar, se recomienda la intervención territorial para direccionar el crecimiento económico y urba-

no de una forma que reduzca la desigualdad espacial y laboral. Esto debe ir acompañado de la promoción de alternativas económicas sostenibles que vayan más allá del modelo de turismo dominante. Por último, se debe cuestionar quiénes serán los principales beneficiarios del desarrollo económico promovido por el turismo para garantizar que las comunidades locales no se conviertan en meros espectadores sino en participantes activos de este crecimiento (Gasparello y Núñez, 2021).

En resumen, el Tren Maya tiene el potencial de aportar al desarrollo en la región de Quintana Roo. No obstante, se debe prestar especial atención al diseño de sus estrategias económicas y turísticas para evitar replicar modelos que intensifiquen la desigualdad y ejerzan una presión innecesaria sobre el medio ambiente y las comunidades locales. En esta labor, las reflexiones de Gasparello y Núñez pueden ser una guía para entender tanto las ventajas como las posibles trampas del desarrollo turístico impulsado por proyectos como el Tren Maya.

#### LA VIOLENCIA Y EL TURISMO, ¿Y EL DESARROLLO CUÁNDO?

Al parecer hay cierta relación entre la presencia del turismo de gran escala y la violencia, como se argumenta a continuación. Como lo hemos afirmado, el turismo puede crear oportunidades económicas que ayuden a reducir la pobreza y el desempleo en algunos contextos, lo que en teoría debería conducir a menores niveles de pobreza, desigualdad y, en consecuencia, menores niveles de percepción de violencia. Sin embargo, el turismo puede atraer otros intereses relacionados con el lavado de dinero y narcotráfico, que generan desigualdades y conflictos en algunas zonas turísticas. Además, el aumento del turismo puede ejercer presión sobre los recursos locales, lo que genera competencia y conflicto. La relación entre percepciones de violencia, pobreza y desigualdad se ha documentado previamente (Vargas y Fuentes, 2021, p. 255). Pero falta documentar si la violencia existe en los grandes centros turísticos.

En México, la violencia causada por el conflicto entre cárteles, grupos criminales para controlar territorios y economías, se ha vuelto cada vez más grave con el paso del tiempo. El gobierno en funciones ha planteado el impulso de la actividad turística como una herramienta de reconciliación, pero esto es polémico debido a que el turismo se ha distinguido por estar asociado en algunos casos a desigualdades económicas y sociales, así como de segregación socioespacial, elementos que contribuyen a la violencia estructural. El efecto de causalidad entre turismo y violencia no está establecido, pero existe una asociación causal que es diferente. Esta condición hace más evidente la brecha entre grupos sociales que conviven en un mismo espacio y agudiza los problemas sociales en los destinos turísticos que presentan cada vez mayores índices de violencia e inseguridad (Huízar y Villanueva, 2015, p. 10).

Por otro lado, existe el argumento de que el desarrollo desigual del turismo puede contribuir a problemáticas sociales como la marginación, exclusión, deterioro y violencia generalizada. Esto puede tener un efecto negativo en el derecho de los residentes a su ciudad y puede contribuir a conflictos que amenazan el desarrollo turístico (Navarrete, De la Torre y Velasco Ávalos, 2021).

Un caso particularmente distintivo de la presencia de la violencia en los megaproyectos como el Tren Maya también tiene influencia en la economía ilegal y las violencias, como se documenta en los siguientes párrafos. Por ejemplo, Gasparello y Núñez (2021, p. 2) examinan las evidencias de la situación social en los centros turísticos e hiperturísticos de la región (especialmente, Cancún y Playa del Carmen) y los municipios fronterizos, así como los posibles escenarios que pueden surgir del impulso gubernamental para el desarrollo del turismo. Las autoras discuten los riesgos del megaproyecto para la seguridad, el medio ambiente y las comunidades locales y destacan los desafíos para asegurar un desarrollo turístico sostenible.

[Los] paraísos del ocio que albergan infiernos criminales: este es el diagnóstico que emerge de testimonios directos y de la prensa local, nacional y de datos estadísticos sobre la transformación que, a la par del crecimiento económico, han sufrido las ciudades icónicas del Caribe mexicano, en particular Cancún y Playa del Carmen ya rebautizada por los quintanarroenses como “Playa del Crimen”. (Gasparello y Núñez, 2021, p. 2)

La industria turística en Cancún y la Riviera Maya ha provocado el desarrollo de una economía “legal” marcada por sistemáticas violaciones a los derechos humanos, culturales, laborales y ambientales, alentadas por la corrupción y el laxismo institucionales. Esta economía está estrechamente relacionada con una economía “ilegal” que incluye el tráfico de cocaína hacia Estados Unidos y su venta directa en el mercado local, la trata de personas para la prostitución en los “clubes” nocturnos y la reinversión de ganancias obtenidas en desarrollos inmobiliarios y la infraestructura turística (Gasparello y Núñez, 2021).

Gasparello y Núñez (2021, p. 14) reúnen datos relacionados con los homicidios dolosos a nivel estatal y en algunos municipios, junto con la evolución de la incidencia de estos y la percepción de seguridad de la región. Se sugiere ampliar el modelo analítico para incluir otros indicadores como el secuestro, la extorsión o la trata de personas. La Figura 1.3 muestra que la incidencia de homicidios por cada 100 mil habitantes se incrementó entre 2015 y 2020 y de manera más severa para Quintana Roo, justamente donde se ubican Cancún y Tulum.

Pero este fenómeno no es exclusivo de Cancún y la Riviera Maya, al parecer hay cierta similitud con otros “enjambres mega-turísticos”, por ejemplo, Puerto Vallarta y Acapulco, por mencionar otros destinos.

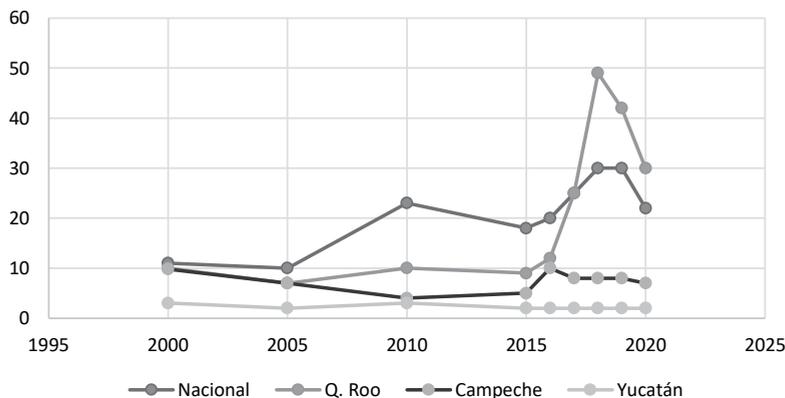


FIGURA 1.3. HOMICIDIOS DOLOSOS POR CADA 100 000 HABITANTES

Fuente: elaboración basada en Gasparello y Núñez (2021, p. 15). Usando datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, INEGI (s/f, 2000, 2005, 2010, 2015, 2020; Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, SNSP (s.f.).

Otro caso es la agresión a turistas nacionales e internacionales, como lo documenta Navarrete *et al.* (2021), quienes examinan cualitativamente el tipo de delitos, los espacios en que ocurren y su conexión con la desigualdad urbana en un centro patrimonial. El conocimiento de las causas y los efectos de la delincuencia es clave para el desarrollo del turismo en Guanajuato (centro-oeste de México). El estudio sugiere que las condiciones urbanas, sociales y espaciales influyen en la ocurrencia de delitos. Las áreas de mayor marginación contiguas a la zona turística son los lugares donde se presentan más actividades delictivas contra los turistas. Los factores como el deterioro urbano y las transformaciones sociales, económicas y habitacionales de la ciudad también inciden en el incremento de la delincuencia y la distribución de los focos rojos de vulnerabilidad turística.

El turismo, con una adecuada gestión y enmarcado en políticas preventivas contra la delincuencia, puede convertirse en una herramienta valiosa para disminuir la criminalidad. Esta gestión requiere una colaboración activa entre los sectores público y privado, así como un enfoque centrado en atender las necesidades de la población local, promoviendo un ambiente de legalidad y equidad, donde la corrupción no encuentre terreno fértil. No obstante, es crucial comprender que el turismo mal dirigido puede potenciar la desigualdad y debilitar a los actores sociales. Esta situación puede a su vez generar un incremento en la criminalidad. Por lo tanto, es esencial prestar atención a estas dimensiones para asegurar que el turismo sirva como motor de desarrollo y seguridad para la comunidad. Es de vital importancia abordar proactivamente las transformaciones culturales y territoriales que puede provocar el turismo en un lugar de patrimonio turístico.

En resumen, este enfoque puede contribuir significativamente a prevenir las tensiones sociales emergentes, como la delincuencia, que pueden surgir como consecuencia de estos

cambios. Al garantizar un entorno seguro y armónico, aseguramos un desarrollo turístico sostenible y equitativo para todos los actores involucrados (Navarrete *et al.*, 2020).

## TURISMO Y DESARROLLO EN OTROS PAÍSES

En América Latina el turismo presenta características similares a las de México, donde la actividad turística tiene un patrón potencial para combatir la pobreza. Croes (2011) reporta la relación entre el turismo internacional, el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la calidad de vida en Costa Rica y Nicaragua, además de señalar que el turismo induce el crecimiento económico.

Sin embargo, para lograr una reducción de la pobreza estos mecanismos no son automáticos. Los efectos dependen del ciclo de vida de un destino turístico, así como también de la efectividad de programas estatales. Por ende, el autor concluye que el turismo tiene un potencial para contribuir en la reducción de la pobreza, siempre y cuando se ejecuten de manera correcta las políticas y programas estatales. De nueva cuenta constatamos que el Estado tiene que intervenir en la consecución de los programas sociales encaminados a reducir la pobreza. De otra manera se corre el riesgo de que las erogaciones que genera el turismo no lleguen a abatir este fenómeno.

En el caso de Costa Rica y Nicaragua se concluye que la actividad turística marca un potencial para combatir la pobreza en América Latina. Los resultados muestran una conexión entre el turismo y el desarrollo humano en el caso de Nicaragua, donde el crecimiento en el turismo directamente expande las capacidades de la población. Esta conexión mutuamente reforzante mejora los servicios turísticos, generando mayores ingresos para el turismo. Los ingresos de la actividad turística en Nicaragua se han incrementado significativamente con el tiempo, al pasar de 12 a 309 millones de dólares entre 1990 y 2010. Por lo tanto, se concluye que el crecimiento turístico acompañado de mejoras al desarrollo humano mantiene una relación estable a través del tiempo (Croes, 2011, p. 52).

## BUENAS PRÁCTICAS DEL TURISMO

El turismo puede convertirse en un factor fundamental para disminuir la pobreza y la desigualdad, y un ejemplo es el caso de Sudáfrica. Este sector puede generar beneficios directos e indirectos para los ciudadanos. Los beneficios directos se refieren a una mayor oferta de empleo y aumento de salarios; los indirectos se relacionan con mejoras en áreas como infraestructura, educación, salud y protección ambiental. Además, el concepto de *turismo pro-pobre*

busca asegurar que los beneficios del turismo beneficien a los más pobres, creando oportunidades laborales para trabajadores no calificados y mujeres. También es relevante el papel de las iniciativas que vinculan el turismo con el desarrollo económico local, las cuales pueden disminuir significativamente los niveles de pobreza en zonas rurales y pequeñas ciudades. Los estudios de modelos de equilibrio general aplicados muestran que el turismo puede tener un fuerte impacto en la economía, pero deben existir políticas centradas en el mercado laboral y el desarrollo de recursos humanos a fin de tener beneficios sostenibles para los pobres. Implementando políticas y acciones enfocadas en estos aspectos, los actores del turismo pueden potenciar la contribución de este sector para reducir la pobreza en Sudáfrica (Saayman, Rossouw y Krugell, 2012, pp. 484-485). El trabajo de estos autores aporta a la discusión sobre el turismo como una herramienta para reducir la pobreza y señala la necesidad de formular una estrategia consciente para que los beneficios del turismo lleguen a los pobres a través de políticas dirigidas desde el Estado.

Desde otra perspectiva, se ha documentado en otros países en los que sí es posible que haya un impacto positivo del turismo en el desarrollo socioeconómico y el alivio de la pobreza, como ha sucedido en África, y este puede justificarse con tres argumentos clave que Munganda, Sahli y Smith (2010) presentan. En primer lugar, el turismo constituye una fuente importante de divisas e ingresos públicos, y de esta manera el turismo contribuye al desarrollo económico (Scheyvens, 2007; UNCTAD, 2007). En segundo lugar, las actividades turísticas se expanden horizontalmente, por lo que generan más oportunidades de empleo para personas de diferentes habilidades y sectores sociales, incluyendo a las mujeres (Chok, Macbeth y Warren, 2007; Scheyvens, 2007; UNCTAD, 2007). Y, en tercer lugar, el desarrollo turístico genera mejores oportunidades a los residentes locales para obtener beneficios más amplios y equilibrados cuando participan plenamente en la toma de decisiones y en la propiedad de negocios turísticos (Rogerson, 2006).

## CONCLUSIONES

El turismo ofrece muchos beneficios para el desarrollo económico local, como el empleo y el aumento de los ingresos en divisas. La OMT reconoce que el desarrollo turístico en los países pobres puede tener consecuencias adversas para el desarrollo local y la reducción de la pobreza. Esto se debe a que los intereses de los extranjeros y propietarios son los principales actores del turismo, lo que significa que no se está generando suficiente beneficio para la economía local. Por el contrario, se está generando una gran fuga de capitales a otros países, lo que lleva a desequilibrios sociales y poca derrama económica en la economía local.

Por otra parte, el turismo también puede causar problemas ambientales, como la contaminación y el deterioro de los ecosistemas, además de conflictos relacionados con la seguri-

dad, el tráfico y el comportamiento cultural. Por lo tanto, es necesario que las autoridades locales e internacionales implementen estrategias de desarrollo turístico sostenible, que sean capaces de mejorar los beneficios y reducir los daños para la economía local. Estas estrategias pueden incluir la planificación de proyectos turísticos, la regulación de los precios y la promoción de actividades ecológicas.

Además, una buena educación turística para los habitantes locales e inversiones en infraestructuras turísticas pueden también ayudar a mejorar los beneficios para la economía local.

Es importante entender que el turismo es una fuente de ingresos sustantiva para México, sin embargo, para alcanzar una verdadera reducción de la pobreza, es necesario trabajar en la creación de mecanismos que permitan una distribución equitativa de los ingresos generados por este sector.

Es fundamental la implementación de un modelo de turismo que sea sostenible, no solo desde un punto de vista económico sino también desde un punto de vista social y medioambiental. Un modelo de turismo sostenible debe ser socialmente equitativo, con un enfoque en el desarrollo, que promueva la inclusión de la población local a través del empleo directo y de calidad, y que genere oportunidades de negocios para la población local.

Los efectos positivos de este modelo se logran promoviendo una planificación urbana que respete el ecosistema local y fomente la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales. El turismo debe beneficiar a la población local, no solo en términos de empleo, sino también en términos de mejores infraestructuras y servicios. Esto significa promover el turismo comunitario, el cual ofrece a los visitantes experiencias auténticas y al mismo tiempo contribuye a la preservación de la cultura local y su patrimonio natural. Además, el Estado debe establecer políticas que promuevan una distribución equitativa de los ingresos generados por el turismo, así como una mayor participación de los ciudadanos en la toma de decisiones relacionadas con el sector.

El turismo es un fenómeno que ha ido creciendo a nivel mundial. Esto queda reflejado al analizar los indicadores macroeconómicos como el PIB, que muestran la riqueza que se genera en todo el mundo gracias a la actividad turística. No obstante, esto no necesariamente significa que los beneficios de esa actividad se queden en el país y ayuden a mejorar la calidad de vida de la población. Por ello resulta necesario analizar los procesos de producción de riqueza que se generan alrededor del turismo para determinar si, realmente, los beneficios que genera esta actividad se quedan en el país y se traducen en mejoras para la sociedad.

Como lo hemos afirmado, implica que los gobiernos deben establecer políticas específicas a fin de garantizar que la actividad turística sea una oportunidad para mejorar la calidad de vida de la población. Por otro lado, en muchos países los beneficios del turismo no siempre se reflejan en el PIB, debido a que estos países no cuentan con los mismos recursos para medir la producción de riqueza. Esto significa que hay muchos países en los que los beneficios de la actividad turística no se reflejan en el PIB, lo cual hace difícil determinar si esta ac-

tividad está contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población. Por tanto, es importante tener en cuenta que los indicadores macroeconómicos como el PIB solo proporcionan una imagen parcial sobre la actividad turística. Es necesario analizar los procesos de producción de riqueza generados por el turismo para determinar si los beneficios de esta actividad se quedan en el país y contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población.

Los indicadores macroeconómicos (como el PIB) solo reflejan la riqueza producida por la actividad turística de manera global, pero dicen muy poco sobre si esos beneficios permanecen en el país y se traducen en mejorar la calidad de vida de la población (Gascón, 2011, p. 86).

Es importante resaltar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), relacionados con la producción y consumo responsables, se vuelven elementos cruciales al abordar el papel del turismo en la reducción de la pobreza y el mejoramiento del bienestar. Aunque no sea una meta en sí, su contribución es invaluable y necesaria. Dentro de este esquema, la implementación articulada de las cadenas de suministro y la cadena de valor en empresas de todas las dimensiones resulta fundamental para la generación de valor y, en consecuencia, para la potencial distribución equitativa de la riqueza. Aunque puede no haber espacio suficiente para desarrollar este tema a profundidad, es relevante mencionar como ejemplo los casos de algunas naciones europeas. En estas, la protección de las pequeñas y medianas empresas ha jugado un papel crucial, logrando un balance entre el crecimiento y el desarrollo que resulta en una mayor prosperidad y bienestar para la población.

En general, el turismo puede convertirse en un potente agente para promover el desarrollo socioeconómico y mitigar la pobreza. Para que esto sea posible, resulta crucial comprender a fondo el mercado laboral en este sector, asegurándose de que sus trabajadores perciban una remuneración justa y disfruten de estabilidad laboral.

Además de estos aspectos específicos, resulta determinante incorporar a este análisis los parámetros proporcionados por indicadores relevantes como los del Coneval y el IDH, los cuales reflejan la complejidad del panorama socioeconómico mexicano y la persistencia de la desigualdad.

Por último, ciertamente es necesario destacar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también proporcionan indicadores clave para conceptualizar y abordar efectivamente la relación entre turismo y desarrollo. Especialmente relevante es el principio subyacente en el ODS 12 –producción y consumo responsables– que, aunque no son específicamente metas de reducción de pobreza, su contribución a la lucha contra esta es fundamental.

En este sentido, contamos con ejemplos como el de naciones europeas que han logrado saldos positivos a través de la protección de las pequeñas y medianas empresas, generando un entramado productivo y comercial que resulta en un equilibrio saludable entre crecimiento económico y desarrollo social.

Siguiendo estas líneas de acción y pensamiento, es totalmente factible que el turismo pueda transformarse en un importante motor de desarrollo sostenible y equitativo, siempre

y cuando se preste la debida atención a las dimensiones laborales y de equidad en el sector, así como al cumplimiento de los ODS.

### *Agradecimientos*

A mis colegas y a los revisores por sus atentas observaciones al borrador del presente documento. Sin embargo, las ideas planteadas son responsabilidad del autor.

A Miranda Grecia del Carmen Flores Trujillo, quien colaboró en la búsqueda de la literatura relevante al tema.

### REFERENCIAS

- Ashley, C., y Goodwin, H. (2007a). Turismo pro-pobre: ¿Funciona? *Investigación para el Desarrollo*, 41(1), 67-72.
- Ashley, C., y Goodwin, H. (2007b). "Turismo pro-pobre". ¿Qué ha ido bien y qué ha ido mal? *Opinión*, 80.
- Barrón, K. S., Moreno, L. R., y Obombo, K. (2021). *Pueblos mágicos. Empresas, empleo y calidad de vida*. Universidad Autónoma de Nayarit.
- Bertoncello, R. V. (2008). El mercado de trabajo turístico: vínculos con el desarrollo y la pobreza. En A. C. Dachary y S. M. Arnaiz Burne (Eds.), *Turismo y desarrollo. Crecimiento y pobreza* (pp. 173-185). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa.
- Carrillo, A. (2015). Pueblos Mágicos, de la magia al desarrollo local. *Revista Buen Gobierno*, 19.
- Castellanos-Guerrero, A., y París-Pombo, M. D. (2005). Emigración, identidad y exclusión socioétnica y regional en la ciudad de Cancún. En C. Zambrano (Ed.), *Etnopolíticas y racismo: conflictividad y desafíos interculturales en América Latina* (pp. 289-308). Universidad Nacional de Colombia.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) (2020). *Presupuesto Federal en Turismo 2012-2020 y cambios en su política de promoción*. Cámara de Diputados. <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2020/cefp0242020.pdf>
- Chok, S., Macbeth, J., y Warren, C. (2007). Tourism as a tool for poverty alleviation: A critical analysis of 'pro-poor tourism' and implications for sustainability. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 144-164.
- Cohen, E., y Avieli, N. (2004). Turismo pro-pobre: Una nueva corriente académica. *Turismo y Desarrollo Sostenible*, 5(2), 57-73.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2020a). *Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares (ENIGH) 2020*. Coneval. [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2021/COMUNICADO\\_009\\_MEDICION\\_POBREZA\\_2020.pdf#search=pobreza%202020](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2021/COMUNICADO_009_MEDICION_POBREZA_2020.pdf#search=pobreza%202020)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2020b). *Medición de la pobreza a nivel municipal 2010-2020*. Coneval. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipio-2010-2020.aspx>
- Croes, R. (2011). Una exploración del potencial del turismo en la lucha contra la pobreza en América Latina. *Diálogos. Revista Electrónica de Historia*, [especial, Octubre], 41-63. <https://www.redalyc.org/pdf/439/43924620002.pdf>

- Dachary, A. C., y Arnaiz, S. M. (2008). El turismo: ¿desarrollo o crecimiento? El caso de Cancún. En S. M. Arnaiz Burne y A. C. Dachary (Eds.), *Turismo y desarrollo. Crecimiento y pobreza* (pp. 13-35). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa.
- Díaz-Benavides, D., y Medina-Muñoz, D. R. (2010). Assessing the competitiveness of LDCs in the international tourism economy. Ponencia presentada en High-level International Meeting of Experts on Sustainable Tourism for Development in the Least Developed Countries, Caen, Francia.
- Figuerola, J. R. (2014). *Turismo, pobreza y desarrollo sostenible en el Perú. Los casos de Cuzco, Cajamarca y La Libertad*. [Tesis de Doctorado], Universitat de Girona.
- García, S. (2019). El Tren Maya y sus impactos en el medio ambiente. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 10(1), 1-5.
- Gascón, J. (2011). La metodología "Pro-Poor Tourism": un análisis crítico. *Opiniones en Desarrollo*. <http://www.albasud.org/publ/docs/39.pdf>
- Gasparello, G., y Núñez, V. (2021). Turismo, economías ilegales y violencias en Quintana Roo. Evidencias, tendencias y riesgos del megaproyecto Tren Maya. En G. Gasparello y V. Núñez (coords.), *Pueblos y territorios frente al Tren Maya: Escenarios sociales, económicos y culturales* (pp. 151-211). Centro Interdisciplinar para la Investigación de la Recreación/SNPDCD-INAH.
- Gutiérrez-Pérez, F. J., Medina-Muñoz, D. R., y Medina-Muñoz, R. D. (2014). Turismo y alivio de la pobreza: una revisión de la literatura académica. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 104-115.
- Hawkins, D. E., y Mann, S. (2006). The World Bank's role in tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 348-363.
- Hernández, M. A. (2020). Evaluación de impactos ambientales del Tren Maya. *Revista Mexicana de Ciencias Geológicas*, 37(3), 551-564.
- Huízar, M., y Villanueva, R. (2015). Desigualdad y segregación socioeconómica del turismo en Bahía de Banderas, México. Ponencia presentada en el XXX Congreso Latinoamericano de Sociología, San José, Costa Rica.
- Infante, C., y Gómez, M. (2008). El turismo y el desarrollo regional. *Revista de Estudios Regionales*, 14, 5-17.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Cuenta Satélite de Turismo en México. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/CST/CST2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Encuesta intercensal. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2010). Censo de población y vivienda. [https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/#Datos_abiertos)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2005). II Censo de población y vivienda. [https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2005/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2005/#Datos_abiertos)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2000). XII Censo General de Población y Vivienda. [https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/#Datos_abiertos)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI) (s/f). Mortalidad. Conjunto de datos: Defunciones por homicidios Información de 1990 a 2019. <https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/continuas/mortalidad/defuncioneshom.asp?s=est>
- Lima, J., Eusébio, C., y Amorim, C. (2011). Combate à exclusão social através de programas de turismo social para famílias economicamente carenciadas. Ponencia presentada en Proceedings of the 1st International Conference on Tourism & Management Studies, Algarve, Portugal.
- López, B. (2019). Los efectos del programa de Pueblos Mágicos en la desigualdad en Huautla de Jiménez, Oaxaca. *Revista de Desarrollo Social*, 11(2), 37-48.
- Mantero, J. C. (2008). Desarrollo y turismo: la opción necesaria. En A. C. Dachary y S. M. Arnaiz Burne (Eds.), *Turismo y desarrollo. Crecimiento y pobreza* (pp. 87-105). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa.
- Mathieu, T. (2019). Defensa oficial: una falacia, que el megaproyecto sea neoliberal. *Proceso*, 2251(22-12-2019), 17.

- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D., y Chim-Miki, A. F. (2013). Tourism competitiveness assessment: The current status of research in Spain and China. *Tourism Economics*, 19(2), 297-318.
- Mier, S. (2018). Análisis de los impactos ambientales del Tren Maya. *Revista de Ecosistemas*, 8(2), 27-31.
- Millán, H., y Cota, E. C. (2021). Pueblos Mágicos: pobreza y desigualdad. *Dimensiones Turísticas*, 5(8), 63-86. <https://doi.org/10.47557/WXYU8819>
- Miralbell, I. O. (coord.) (2010). *Gestión pública del turismo*. Universidad Abierta de Cataluña.
- Muganda, M., Sahli, M., y Smith, A. K. (2010). Tourism's contribution to poverty alleviation: A community perspective from Tanzania. *Development Southern Africa*, 27(5), 629-646.
- Navarrete, D., De la Torre, M. I., y Velasco Ávalos, M. (2020). La delincuencia contra los visitantes, sus causas y efectos en centros turístico-patrimoniales: el caso de Guanajuato, México. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 6, 1-14.
- Núñez Camarena, G. M. (2016). Los Pueblos Mágicos de México. Mecanismo de la Sectur para poner en valor el territorio. Conferencia presentada en el VIII Seminario Internacional de Investigación en Urbanismo. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona. <https://bit.ly/3dxxxPJ>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). *Manual de estadísticas de la OCDE sobre pobreza y desigualdad*. OCDE.
- Organización Mundial de Turismo (OMT) (2004). *Turismo y atenuación de la pobreza. Recomendaciones para la acción*. OMT.
- Pérez, S. (2017). Los efectos del programa de Pueblos Mágicos en la desigualdad: el caso de Huautla de Jiménez, Oaxaca. *Revista de Desarrollo Social*, 9(3), 91-104.
- Pinto, D. M. C., e Hidalgo, M. (2012). Desarrollo, turismo y pobreza: Una mirada crítica. *Estudios Turísticos*, 192, 71-88.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2020). Índice de Desarrollo Humano Municipal. <https://www.undp.org/es/mexico/publications/%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-municipal>
- Rojas, D. (2020). El impacto ambiental del Tren Maya. *Revista del Instituto de Investigación en Recursos Naturales*, 8(1), 1-7.
- Rogerson, C. M. (2006). Pro-poor local economic development in South Africa: The role of pro-poor tourism. *Local Environment*, 11(1), 37-60.
- Saayman, M., Rossouw, R., y Krugell, W. (2012). The impact of tourism on poverty in South Africa. *Development Southern Africa*, 29(3), 462-487.
- Scheyvens, R. (2007). Exploring the tourism-poverty nexus. *Current Issues in Tourism*, 10(2,3), 231-254.
- Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) (s/f). Datos abiertos de incidencia delictiva estatal y municipal, 2015-2020. *Gobierno de México*. [www.gob.mx/sensnp/acciones-y-programas/datos-abiertos-de-incidencia-delictiva](http://www.gob.mx/sensnp/acciones-y-programas/datos-abiertos-de-incidencia-delictiva)
- Segovia, S., Peña C., y Velázquez, L. (2019). Pueblos Mágicos: Economic and local development analysis on the tourism impact. *Journal of Tourism and Heritage Research* 2(4), 288-307.
- Tello, S., y Paredes, J. C. (2002). Turismo, pobreza y desarrollo. Una propuesta de análisis para América Latina. *Alcub*, 1, 29-51.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2007). FDI in tourism: The development dimension. UNCTAD.
- Vargas, D. (2022). El bienestar subjetivo y la cohesión social: algunas dimensiones del desarrollo. En E. Provencio y R. Cordera (Eds.), *Los derroteros del desarrollo* (pp. 93-110). UNAM. <https://doi.org/10.22201/pued.9786073078337e.2023>
- Vargas, D., y Fuentes, M. L. (Eds.) (2021). *Violencias, pobreza y desigualdad*. Universidad Nacional Autónoma de México.

## ANEXO

**LISTADO DE MUNICIPIOS Y PUEBLOS MÁGICOS.  
DATOS DE POBREZA, POBREZA EXTREMA E IDH**

CLAVE MUNICIPIO	ESTADO	ID	NOMBRE	POBREZA	POBREZA EXTREMA	IDH	CATEGORÍA DE IDH
1002	Aguascalientes	1	Calvillo	40.1	3.5	0.665	Medio
1003	Aguascalientes	2	Real de Asientos	45.8	3.5	0.664	Medio
1008	Aguascalientes	3	San José de Gracia	45.8	3.2	0.708	Alto
2003	Baja California	4	Tecate	21.1	3.2	0.767	Alto
3003	Baja California Sur	5	Todos Santos	20.6	3.4	0.825	Muy Alto
3009	Baja California Sur	6	Loreto	34.1	3.4	0.728	Alto
4003	Campeche	7	Isla Aguada	35.4	3.8	0.783	Alto
4007	Campeche	8	Palizada	59.9	3.6	0.678	Medio
5004	Coahuila	9	Arteaga	29.0	3.4	0.680	Medio
5005	Coahuila	10	Candela	33.4	3.4	0.657	Medio
5007	Coahuila	11	Cuatro Ciénegas	33.0	3.7	0.683	Medio
5012	Coahuila	12	Guerrero	23.8	3.3	0.649	Medio
5020	Coahuila	13	Melchor Múzquiz	29.0	3.3	0.722	Alto
5024	Coahuila	14	Parras de la Fuente	30.0	3.5	0.712	Alto
5036	Coahuila	15	Viesca	43.3	3.4	0.619	Medio
6003	Colima	16	Comala	46.4	3.6	0.724	Alto
7019	Chiapas	17	Comitán de Domínguez	68.8	3.5	0.506	Bajo
7027	Chiapas	18	Chiapa de Corzo	60.5	3.6	0.704	Alto
7065	Chiapas	19	Palenque	69.9	3.6	0.623	Medio
7078	Chiapas	20	San Cristóbal de las Casas	66.1	3.8	0.724	Alto
8008	Chihuahua	21	Batopilas	92.2	4.1	0.397	Bajo
8009	Chihuahua	22	Creel	56.5	3.6	0.662	Medio
8013	Chihuahua	23	Casas Grandes	32.7	3.4	0.715	Alto
10013	Durango	24	Mapimí	36.4	3.2	0.680	Medio
10016	Durango	25	Nombre de Dios	42.4	3.3	0.665	Medio
11009	Guanajuato	26	Comonfort	52.1	3.4	0.660	Medio

CLAVE MUNICIPIO	ESTADO	ID	NOMBRE	POBREZA	POBREZA EXTREMA	IDH	CATEGORÍA DE IDH
11014	Guanajuato	27	Dolores Hidalgo	53.1	3.5	0.642	Medio
11025	Guanajuato	28	Jalpa de Cánovas	42.9	3.4	0.673	Medio
11028	Guanajuato	29	Salvatierra	51.0	3.3	0.654	Medio
11033	Guanajuato	30	Mineral de Pozos	51.1	3.3	0.663	Medio
11046	Guanajuato	31	Yuriria	58.6	3.3	0.667	Medio
12055	Guerrero	32	Taxco de Alarcón	75.0	3.6	0.688	Medio
13024	Hidalgo	33	Huasca de Ocampo	51.1	3.6	0.648	Medio
13029	Hidalgo	34	Huichapan	42.4	3.4	0.709	Alto
13038	Hidalgo	35	Mineral del Chico	42.8	3.4	0.646	Medio
13039	Hidalgo	36	Real de Monte	49.6	3.3	0.761	Alto
13059	Hidalgo	37	Tecozautla	44.2	3.5	0.649	Medio
13083	Hidalgo	38	Zempoala	34.3	3.5	0.740	Alto
13084	Hidalgo	39	Zimapan	40.5	3.4	0.688	Medio
14030	Jalisco	40	Ajijic	38.5	3.5	0.736	Alto
14053	Jalisco	41	Lagos de Moreno	37.2	3.4	0.709	Alto
14058	Jalisco	42	Mascota	38.3	3.3	0.738	Alto
14059	Jalisco	43	Mazamitla	45.6	3.5	0.706	Alto
14080	Jalisco	44	San Sebastián del Oeste	46.0	3.4	0.649	Medio
14084	Jalisco	45	Talpa de Allende	46.6	3.3	0.666	Medio
14086	Jalisco	46	Tapalpa	46.6	3.4	0.655	Medio
14094	Jalisco	47	Tequila	40.6	3.6	0.729	Alto
14098	Jalisco	48	San Pedro Tlaquepaque	27.4	3.4	0.753	Alto
15003	México	49	Aculco	48.7	3.3	0.630	Medio
15040	México	50	Ixtapan de la Sal	50.3	3.5	0.670	Medio
15052	México	51	Malinalco	66.5	3.5	0.646	Medio
15054	México	52	Metepc	33.2	3.2	0.843	Muy Alto
15064	México	53	El Oro	61.1	3.4	0.630	Medio
15092	México	54	San Juan Teotihuacán y San Martín de las Pirámides	54.7	3.3	0.758	Alto

CLAVE MUNICIPIO	ESTADO	ID	NOMBRE	POBREZA	POBREZA EXTREMA	IDH	CATEGORÍA DE IDH
15095	México	55	Tepoztlán	46.3	3.4	0.744	Alto
15107	México	56	Tonatico	49.1	3.4	0.693	Medio
15110	México	57	Valle de Bravo	60.0	3.3	0.713	Alto
15112	México	58	Villa del Carbón	64.7	3.6	0.624	Medio
16005	Michoacán	59	Mineral de Angangueo	61.4	3.5	0.672	Medio
16020	Michoacán	60	Cuitzeo del Porvenir	65.3	3.5	0.641	Medio
16045	Michoacán	61	Jiquilpan de Juárez	41.4	3.5	0.724	Alto
16065	Michoacán	62	Paracho de Verduzco	60.7	3.6	0.664	Medio
16066	Michoacán	63	Pátzcuaro	51.6	3.9	0.718	Alto
16079	Michoacán	64	Santa Clara del Cobre	62.4	3.7	0.634	Medio
16082	Michoacán	65	Tacámbaro	42.1	3.6	0.674	Medio
16093	Michoacán	66	Tlalpujahua de Rayón	60.1	3.6	0.659	Medio
16100	Michoacán	67	Tzintzuntzan	63.3	3.6	0.657	Medio
17020	Morelos	68	Tepoztlán	45.3	3.6	0.740	Alto
17026	Morelos	69	Tlayacapan	48.8	3.5	0.746	Alto
18004	Nayarit	70	Compostela de Indias	36.5	3.4	0.719	Alto
18007	Nayarit	71	Jala	55.0	3.5	0.690	Medio
18015	Nayarit	72	Mexcaltitlán	23.4	3.3	0.708	Alto
18020	Nayarit	73	Sayulita	29.9	3.4	0.773	Alto
19008	Nuevo León	74	Bustamante	31.8	3.3	0.713	Alto
19033	Nuevo León	75	Linares	26.7	3.7	0.730	Alto
19049	Nuevo León	76	Santiago	12.4	3.5	0.777	Alto
20041	Oaxaca	77	Huautla de Jiménez	82.0	3.9	0.600	Medio
20247	Oaxaca	78	Capulálpam de Méndez	34.3	3.4	0.747	Alto
20298	Oaxaca	79	San Pablo Villa de Mitla	71.2	3.7	0.667	Medio
20339	Oaxaca	80	San Pedro y San Pablo Teposcolula	48.7	3.5	0.693	Medio

CLAVE MUNICIPIO	ESTADO	ID	NOMBRE	POBREZA	POBREZA EXTREMA	IDH	CATEGORÍA DE IDH
20364	Oaxaca	81	Santa Catarina Juquila	75.6	3.7	0.607	Medio
20440	Oaxaca	82	Mazunte	77.4	3.4	0.584	Medio
21019	Puebla	83	Atlixco	61.3	3.5	0.738	Alto
21043	Puebla	84	Cuetzalan del Progreso	82.4	3.5	0.621	Medio
21053	Puebla	85	Chignahuapan	70.4	3.4	0.629	Medio
21071	Puebla	86	Huachuichingo	68.4	3.8	0.691	Medio
21109	Puebla	87	Pahuatlán	83.2	3.6	0.622	Medio
21140	Puebla	88	Cholula	49.4	3.4	0.774	Alto
21172	Puebla	89	Tetela de Ocampo	76.9	3.5	0.644	Medio
21186	Puebla	90	Tlatlauquitepec	67.3	3.5	0.662	Medio
21197	Puebla	91	Xicoteppec	70.1	3.7	0.669	Medio
21208	Puebla	92	Zacatlán de las Manzanas	73.5	3.5	0.675	Medio
22001	Querétaro	93	Amealco de Bonfil	56.2	3.6	0.616	Medio
22004	Querétaro	94	Cadereyta de Montes	52.2	3.4	0.609	Medio
22007	Querétaro	95	Bernal	53.0	3.4	0.673	Medio
22009	Querétaro	96	Jalpan de Serra	48.3	3.4	0.672	Medio
22015	Querétaro	97	San Joaquín	43.1	3.3	0.589	Medio
22017	Querétaro	98	Tequisquiapan	48.2	3.3	0.727	Alto
23003	Quintana Roo	99	Isla Mujeres	50.3	3.6	0.718	Alto
23009	Quintana Roo	100	Tulum	61.8	3.6	0.711	Alto
23010	Quintana Roo	101	Bacalar	73.5	3.7		Bajo
24003	San Luis Potosí	102	Aquismón	91.3	3.6	0.542	Bajo
24006	San Luis Potosí	103	Real de Catorce	67.8	3.2	0.653	Medio
24032	San Luis Potosí	104	Santa María del Río	53.5	3.4	0.640	Medio
24054	San Luis Potosí	105	Xilitla	85.5	3.4	0.612	Medio
25005	Sinaloa	106	Cosalá	51.1	3.6	0.637	Medio
25010	Sinaloa	107	El Fuerte	41.4	3.8	0.708	Alto
25013	Sinaloa	108	Mocorito	37.6	3.3	0.673	Medio
25014	Sinaloa	109	El Rosario	35.4	3.6	0.715	Alto

CLAVE MUNICIPIO	ESTADO	ID	NOMBRE	POBREZA	POBREZA EXTREMA	IDH	CATEGORÍA DE IDH
26003	Sonora	110	Álamos	50.0	4.0	0.655	Medio
26036	Sonora	111	Magdalena de Kino	28.7	3.5	0.759	Alto
27015	Tabasco	112	Tapijulapa	62.4	3.6	0.674	Medio
28024	Tamaulipas	113	Mier	34.3	3.1	0.747	Alto
28039	Tamaulipas	114	Tula	62.4	3.4	0.623	Medio
29013	Tlaxcala	115	Huamantla	63.9	3.5	0.719	Alto
29034	Tlaxcala	116	Tlaxco	67.5	3.4	0.654	Medio
30038	Veracruz	117	Coatepec	53.0	3.4	0.747	Alto
30047	Veracruz	118	Coscomatepec	89.1	3.6	0.561	Medio
30092	Veracruz	119	Xico	76.8	3.5	0.640	Medio
30118	Veracruz	120	Orizaba	32.2	3.4	0.806	Muy Alto
30124	Veracruz	121	Papantla	69.7	3.8	0.712	Alto
30203	Veracruz	122	Zozocolco de Hidalgo	88.6	3.8	0.575	Medio
31038	Yucatán	123	Sisal	65.3	3.6	0.676	Medio
31040	Yucatán	124	Izamal	58.7	3.5	0.691	Medio
31047	Yucatán	125	Maní	75.8	3.4	0.613	Medio
31102	Yucatán	126	Valladolid	61.9	3.6	0.700	Alto
32017	Zacatecas	127	Guadalupe	23.9	3.3	0.795	Alto
32020	Zacatecas	128	Jerez de García Salinas	45.5	3.2	0.714	Alto
32034	Zacatecas	129	Nochistlán de Mejía	40.3	3.1	0.695	Medio
32038	Zacatecas	130	Pinos	67.6	3.4	0.631	Medio
32042	Zacatecas	131	Sombrerete	38.1	3.4	0.666	Medio
32047	Zacatecas	132	Teúl de González Ortega	38.9	3.3	0.707	Alto

Fuente: datos de pobreza obtenidos de Coneval (2020). Los datos del IDH obtenidos de PNUD (2020).

JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ-NÚÑEZ\*

LILIANA RAQUEL RUIZ-FUENTES\*\*

DELFINO VARGAS-CHANES\*\*\*

### RESUMEN

A raíz de la pandemia por COVID-19, se ha vuelto evidente la necesidad de promover acciones en México que garanticen el desarrollo económico sostenible a escala local. Así, la coyuntura ha estimulado la reflexión clara y una mejor coordinación entre los actores del desarrollo, tales como el sector privado, el gobierno y la sociedad en general. Por otra parte, el país acumula al menos medio siglo de aplicación de planificación turística organizada, años en los que se aprendió mucho acerca de esta actividad como su infraestructura, organización, información, productos, etc. A la par de lo anterior, resulta pertinente aprovechar nuevas mecánicas internacionalmente establecidas para el entendimiento del impacto del turismo en el desarrollo, identificando metodológicamente el éxito de los cambios alcanzados. Todo lo anterior genera valores más medibles del turismo, cuya visión se enfoca en la satisfacción de los *stakeholders* mediante el equilibrio de sus intereses y el cuidado del medio ambiente. Las propuestas de este capítulo se concretan en el planteamiento de un desarrollo de participación de los *stakeholders* que respete las características de lo local. Para abordar los retos de la actividad turística es necesario considerar tres aspectos: la competitividad a nivel macro, a nivel micro y la respuesta de la demanda del contexto. Esto a fin de poder generar una agenda de acciones sistemáticas, así como mediciones periódicas y controladas por medio de indicadores. En relación con la competitividad micro, se requiere el enfoque de sustentabilidad, con el fin de generar valor compartido con los *stakeholders*, el cual podría repercutir en el desarrollo económico de la zona, el empleo, el talento, etcétera.

### INTRODUCCIÓN

En la economía mexicana, el turismo es una actividad económica muy importante por su aportación al producto interno bruto (PIB), por la generación de inversión y empleos, tanto

---

\* Universidad Anáhuac México.

\*\* Universidad del Valle de México.

\*\*\* Universidad Nacional Autónoma de México.

directos como indirectos, por la captación de divisas que apoyan al equilibrio en la balanza de pagos y por ser un motor de desarrollo del país. El turismo en México aporta el 8.7% del PIB y el 5% del total de exportaciones (WTO, 2021b).

Con respecto al tema del desarrollo, desde la década de los noventa han surgido nuevas teorías a nivel global basadas en el ser humano y su relación con la naturaleza. Aparecen definiciones alusivas al desarrollo sostenible o sustentable, como aquella que pretende satisfacer las necesidades de las actuales y futuras generaciones, equilibrando lo económico, lo social y lo ambiental, también al desarrollo humano, cuyo enfoque radica en las personas como centro del desarrollo integral.

Desde la óptica del desarrollo, se considera a la actividad turística como una oportunidad para detonar desarrollo local o territorial, que se define como: hacer especial énfasis en los territorios donde convergen diversas organizaciones con la presencia de varios niveles de gobierno a fin de crear desarrollo resultante de la identificación de las capacidades del territorio y de la construcción colectiva. En este se distinguen aspectos económicos, socioculturales, políticos y administrativos; los actores públicos, privados y comunitarios, quienes juegan un rol protagónico para la edificación de espacios de concertación, en los que primen derechos y libertades, sin dejar de lado el crecimiento económico en busca de mejorar las condiciones de vida de la población (Carrera *et al.*, 2020 y Linares y Morales, 2014).

Así también en el trabajo de Carrera *et al.* (2020), en el que se cita a González (2011), se define al “desarrollo local como un proceso de cambio socioeconómico continuo, que debe ser liderado por los gobiernos locales, integrando y coordinando la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos para lograr progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano en equilibrio con el entorno natural” (p. 38). Por su parte, Millán (2003) señala al desarrollo local como el conjunto de experiencias que se ejecutan con la utilización de recursos económicos y humanos, en donde no se tiene la intervención directa del Estado y se encuentran en pequeños centros ubicados a lo largo de un territorio.

Carvajal (2011) describe el desarrollo local como un proceso integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Lo considera una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local.

El objetivo de este capítulo es ofrecer al lector un marco de análisis útil para estudiar el desarrollo económico y territorial que el turismo puede estimular. Con ese propósito, en el contexto de la pandemia, se analizan las nuevas tendencias y también las oportunidades para modificar la manera en que los participantes del sistema turístico interactúan en favor de una mejor contribución al desarrollo.

En la segunda parte del capítulo se describe el papel que el turismo ha tenido tradicionalmente en el desarrollo económico y, de manera particular, el que el turismo doméstico tiene, el cual probablemente contribuye menos al dinamismo económico, pero es indispensable para actividades de pequeña escala y de autoempleo que contribuyen a reducir pobreza y des-

igualdad, así como impulsan el desarrollo territorial (Silva, 2005). Finalmente, se describe con datos el efecto de la pandemia por COVID-19 en la actividad turística.

Dada la amplitud de conceptos y categorías que engloba la definición de desarrollo local, para lograr un mejor análisis de la realidad en México en materia de turismo y desarrollo, este capítulo se escribe desde la perspectiva del desarrollo sustentable local.

Desde la dimensión económica, según Carvajal (2011), los procesos de desarrollo local requieren resolver las desigualdades económicas básicas de la población, creando formas alternativas de economía popular, solidaria o comunitaria en asociación con actores económicos públicos y privados, ya sea manejando nichos de mercado, explorando nuevas demandas o integrándose en mercados justos.

Tanto en la teoría como en la práctica, el principal reto para las iniciativas societales y estatales es el crecimiento económico con equidad, generación de empleo e ingresos en condiciones de sostenibilidad en el tiempo.

El desarrollo local persigue el accionar social y el relacionamiento de todos los elementos que lo conforman. Es ir a lo innato de la territorialidad y su entorno, que recae en un enfoque multidimensional como motor de la generación de riqueza, dejando de lado estructuras preestablecidas y promoviendo agentes locales como protagonistas en el planteamiento de propuestas tendientes a mejorar sus condiciones de vida y por ende a la elevación de su bienestar.

El desarrollo local debe pasar de ser un desarrollo alternativo a conformarse como una alternativa al modelo de desarrollo, la cual cuestione las incongruencias actuales como la distribución de la riqueza, sistemas de poder, relación hombre–naturaleza y bienestar común.

El desarrollo local basado en el turismo es una posibilidad debido al incremento del movimiento de personas y el hecho de que son muchos los territorios que han experimentado procesos de recuperación y expansión por esta actividad, la cual conlleva beneficios sociales, económicos, ambientales y culturales.

Hay indicios cada vez más firmes de que si se desarrolla y gestiona de forma sostenible, el turismo puede aportar a la atenuación de la pobreza, especialmente en las zonas rurales; así lo muestran estudios realizados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), que señalan que, con adecuadas fuentes de financiamiento, el turismo puede contribuir a la lucha contra la pobreza tanto en los países en desarrollo como en los menos adelantados.

En los estudios realizados, diversos agentes locales han observado en el turismo un motor de desarrollo de sus territorios por su contribución a la generación de riqueza y de empleo, así como por la característica que tiene de adaptarse a las condiciones propias de cada territorio y población, pero señalan que es necesario en primer término identificar aquellos elementos que pueden llegar a convertirlo en impulsor del desarrollo local (Carvajal, 2011).

Es conocido que en momentos con hechos disruptivos como ha sido el contexto de la pandemia por COVID-19, se dan cambios estructurales en las industrias. La estructura en la que opera la actividad turística sufre cambios que pueden representar una oportunidad para una nueva forma que contribuya a la creación de valor y al desarrollo económico.

En este sentido, analizar cambios estructurales en el turismo tiene implicaciones en la agenda de desarrollo económico, como bien lo mencionan Gossling y Hall (2019), especialmente en la economía compartida y los objetivos de desarrollo sostenible.

La discusión más relevante en este capítulo es en torno a las políticas públicas en vinculación con la participación de empresarios y de la sociedad civil (bajo el enfoque de política pública al sector privado), así como el papel preponderante que esto tiene en el crecimiento y ordenamiento de la actividad turística en México; todo en el contexto del siglo XXI y de la pandemia por COVID-19.

## TEORÍA DEL DESARROLLO:

### DEL LIBRE MERCADO AL NUEVO CONSENSO

A finales de siglo XX, en 1998, nace la corriente denominada *nuevo consenso*. Al respecto se puede identificar la distinción que se ha hecho entre crecimiento y un concepto más amplio de desarrollo humano (World Bank, 2008). Una dimensión destacable de este modelo del nuevo consenso es el grado de participación del Estado en el objetivo de combatir la pobreza y estimular el crecimiento compartido. Más aún, este modelo se mantiene en congruencia con el anterior Consenso de Washington, en particular en lo que respecta a la economía basada en el mercado.

Es fácilmente reconocible que la primera etapa de crecimiento de la actividad turística en México surgió bajo una conducción del Estado (Carrillo *et al.*, 2018), con una fuerte participación de este en su planificación y ejecución en los entonces denominados centros turísticos integralmente planeados (CIP) en el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), como es el caso de Cancún, Los Cabos, Huatulco, entre otros.

Durante la década de los años 70 y 80, a la luz de la oferta turística desarrollada y bajo el impulso de una demanda turística internacional y nacional, crecieron los CIP, mientras que de manera espontánea crecieron también otros sitios con atractivos turísticos y, con ellos, establecimientos de servicios turísticos en particular de pequeña escala. Desde entonces a la fecha el turismo ha mantenido una elevada participación en el producto interno bruto, así como en otros indicadores a nivel macro, como en la generación de empleo.

No obstante, durante la década de los años 90, las megatendencias mundiales intensificaron fuertemente la demanda y la competencia internacional, y la actividad turística comenzó a necesitar un nuevo modelo para seguir compitiendo en el contexto global y contribuir en mayor medida al desarrollo económico local.

En este sentido, Todaro y Smith (2020) describen la perspectiva más reciente y equilibrada del papel que juega la participación del Estado y las políticas públicas en relación con el libre mercado. Esta perspectiva aporta una visión novedosa sobre la importancia de la con-

tribución de la sociedad civil con respecto a las dos corrientes anteriores de la participación del Estado; corrientes en las que, en un extremo, se propuso al Estado como el principal promotor del desarrollo y, en la corriente contraria, se dibuja una perspectiva negativa del papel del Estado en el desarrollo de las naciones.

Para estos autores, la participación de la sociedad civil en la formulación de las políticas públicas es uno de los objetivos del desarrollo, ya que sin la participación de las personas puede haber crecimiento económico pero no desarrollo. Al respecto destacan tres tendencias importantes: 1) el movimiento anticorrupción, 2) la descentralización y 3) el impulso al desarrollo participativo desde una base amplia.

Entre las lecciones aprendidas, argumentan que existen diversos errores en el proceso de planificación de los gobiernos, que han agravado la pobreza, desigualdad o desempleo en naciones en desarrollo. Entre otros aspectos, enuncian los siguientes: a) deficiencias en la planificación y su implementación, b) insuficiencia de datos confiables, c) perturbaciones en la economía, ocasionados por el exterior o interior de acuerdo con su grado de dependencia, d) fragilidad institucional y e) falta de voluntad política.

En la Tabla 2.1 se describen algunas lecciones aprendidas para el caso de la actividad turística en México como nación en desarrollo, que ocurren a la luz de las deficiencias de planificación enunciadas.

TABLA 2.1. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO EN MÉXICO

DEFICIENCIA	DESCRIPCIÓN DE UN EJEMPLO
Planeación e implementación	Históricamente han existido planes ambiciosos como los denominados “presidenciales”; un ejemplo de ello es la Escalera Náutica en el Mar de Cortés y el Pacífico, que incluía más de media docena de estados del país, con múltiples objetivos a la vez; grandioso en diseño, pero con insuficiente precisión que favoreciera su implementación completa y permanencia.
Insuficiencia de datos confiables	Para muestra, baste mencionar que, si bien se cuenta con un anuario estadístico que genera la Secretaría de Turismo Federal, aún existen múltiples indicadores pertinentes y necesarios que no se levantan periódica ni sistemáticamente. Las encuestas nacionales de consumo por turismo doméstico que se hacen periódicamente en naciones líderes en la actividad como Reino Unido, Estados Unidos y España entre otros, son una muestra de lo que se puede hacer.
Perturbaciones en la economía	El estrecho vínculo que tiene la economía mexicana con la de los Estados Unidos influye fuertemente en algunos indicadores macroeconómicos como la inflación y el tipo de cambio, que son factores determinantes en la actividad turística.
Fragilidad institucional	La naturaleza multisectorial de la actividad turística detona una mayor complejidad en la colaboración institucional que se requiere entre instituciones gubernamentales de diversos sectores y niveles de gobierno.

DEFICIENCIA	DESCRIPCIÓN DE UN EJEMPLO
Falta de voluntad política	Más allá de los propósitos nobles y de la retórica, se requieren múltiples acciones y talento y voluntad para superar la competencia política, conseguir el esfuerzo común en el largo plazo y lo necesario para modificar el <i>statu quo</i> de las cosas cuando es el caso. En una investigación realizada para el Consejo de Promoción Turística, se encontró que aquellos proyectos de corto plazo que involucraban a más de una ciudad, o en ocasiones incluso más de un Estado, tenían mucho mayor probabilidad de éxito que los de largo plazo (Ruiz y González, 2014).

Fuente: elaboración propia con elementos de Todaro y Smith (2020).

Uno de los principales retos de que la planificación y el impulso al desarrollo hayan sido centralizados en el siglo xx, consiste en que, tal y como lo ha reconocido el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en sus lecciones aprendidas, el desarrollo es endógeno (Vázquez, 2007), por esta razón es requisito indispensable la participación del mercado local, como se describe en el siguiente apartado.

### *La influencia del enfoque de libre mercado*

Desde la década de los 90, en México la actividad económica funciona principalmente desde un enfoque de libre mercado. Al respecto, Gossling y Hall (2019) afirman que una manera de saber que los sistemas económicos necesitan cambios se presenta cuando hay grandes crisis globales, en términos medioambientales y sociales, como es la crisis actual que se vive intensificada por la pandemia por COVID-19.

De acuerdo con estos autores, en respuesta a las crisis que se viven desde finales del siglo xx, se han realizado diversos esfuerzos por introducir cambios al modelo de libre mercado y enfocarlo en mayor medida al cuidado medioambiental, por ejemplo, con la denominada *economía verde*, o bien enfocados a la equidad social con conceptos como la *economía circular* o la *economía compartida*.

A pesar de estas propuestas y de los esfuerzos que se llevaron a cabo en las primeras décadas del siglo xxi, pareciera que el poder y el capital tienden a concentrarse, y es por ello que se requiere orientar con política pública hacia lo deseable. Aun en la economía colaborativa, son solo algunos actores, como los dueños de las plataformas en el caso del turismo, los que suelen concentrar poder y ganancias económicas.

Existen diversos estudios en los que se pone en evidencia el desarrollo económico y territorial que es posible alcanzar en localidades específicas del contexto latinoamericano con base en la actividad turística (Cicowiez y Ordoñez, 2021; Oddone y Padilla, 2017; Peralta, 2021, CEPAL, 2020).

Así Oddone y Padilla (2017) destacan que:

el escalamiento económico en una cadena turística se entiende como la creación y el posicionamiento de un número mayor de productos o destinos dentro de la oferta turística. El escalamiento social se observa a partir del surgimiento de mayores y mejores fuentes de empleo, así como en una mejora de la distribución de las ganancias, la empleabilidad femenina y la situación de los jóvenes de las comunidades locales. (p. 186)

Asimismo, se destaca la información y la participación de los *stakeholders* como condiciones necesarias para el desarrollo. El grado de éxito de la planeación para el desarrollo está directamente relacionado con la calidad y cantidad de información disponible (Todaro y Smith, 2020).

El cambio que se prevé en el sistema turístico mundial puede variar desde uno menor con un enfoque sostenido hacia el crecimiento económico y el incremento en ventas y desplazamientos hasta uno mayor de todo el sistema, que implica un enfoque decidido hacia el turismo sustentable, los equilibrios y la contribución al bienestar.

Para un cambio mayor como el mencionado, es necesaria la participación no solo de los individuos sino de todos los participantes en el sistema, como gobiernos, empresas multinacionales, organizaciones internacionales, del tercer sector, entre otros. Desafortunadamente, esta última no es la perspectiva que en mayor medida se ha observado (Hall, 2019; Hall *et al.*, 2020).

### *Tesis del Banco Mundial para el impacto en el desarrollo y enfoque de política pública sectorial*

Una alternativa de utilidad para favorecer un nuevo ordenamiento del sector y promover con ello el desarrollo económico local consiste en retomar las lecciones aprendidas por parte de organismos internacionales que han desarrollado, ejecutado e implementado proyectos turísticos en diversas latitudes y, en particular, en América Latina. A partir de esto, se han derivado métodos, técnicas y métricas valiosas y útiles para conseguir el mejor resultado posible en materia de desarrollo por turismo.

Así, por ejemplo, la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), como parte de los organismos miembros del Banco Mundial, ha desarrollado un marco sectorial para la medición y monitoreo del impacto anticipado en el desarrollo (AIMM, por sus siglas en inglés). En el marco del AIMM para el sector turístico, la IFC destaca que más allá de que el turismo contribuye con la generación de empleos, el desarrollo de infraestructura y la revitalización de sitios, tiene un gran potencial para contribuir a la mejora de la calidad de vida en los destinos turísticos existentes y los emergentes.

Este marco de medición de impacto detalla los potenciales efectos de proyectos turísticos en dos grandes ámbitos, primero en los posibles resultados del proyecto turístico en las tres

dimensiones de la sostenibilidad, como son: la social, representada por los *stakeholders*, la económica y la medioambiental. En el segundo ámbito, el de la contribución a la creación de mercado, en términos de sustentabilidad para el medio ambiente, de inclusión para la dimensión económica y en términos de competitividad, resiliencia e integración para los *stakeholders* en la dimensión social (véase Tabla 2.2).

TABLA 2.2. MARCO DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LOS PROYECTOS TURÍSTICOS

ÁMBITO	DIMENSIONES	INDICADORES A MEDIR
De la contribución de la actividad turística a la creación de mercado	Competitividad	Número de competidores participantes, cambios en estándares y calidad de los competidores
	Resiliencia para los <i>stakeholders</i>	Capacidad de atracción de diversos tipos de turistas y la capacidad de la oferta de resistir a afectaciones a la infraestructura como, por ejemplo, por fenómenos meteorológicos o de otro tipo
	Integración para los <i>stakeholders</i>	Cambios en la cadena de valor y de suministro, los sellos de calidad en la misma, variaciones al tipo de cambio, disponibilidad del sector financiero y de infraestructura de negocios, la habilitación de nuevos destinos para esparcimiento o negocios
	Inclusión para los <i>stakeholders</i>	Modelos de negocios incluyentes, productivos, que sirvan a minorías y que atiendan a las diferencias de lo urbano y lo rural
	Sustentabilidad	Adoptar prácticas ESG, atender aspectos de marco regulatorio y suficientes proveedores de productos y servicios de apoyo a las compañías

Fuente: elaboración propia con base en IFC-World Bank Group (2019).

En resumen, el sistema de Monitoreo y Medición de Impacto Anticipado (AIMM, por sus siglas en inglés) atiende el nivel de desarrollo que alcanzan cinco atributos de mercado que son: competitividad, resiliencia, integración (estos tres en cuanto a los *stakeholders* que participan en el mercado), inclusión (económica) y sustentabilidad.

El marco de actuación AIMM descrito atiende los vacíos de desarrollo en turismo que se enuncian a continuación: a) vacíos en la oferta o demanda en el mercado, en concreto en hoteles y otros tipos de hospedaje, b) atención al desempleo y a la mitigación de crisis, c) falta de desarrollo local e inversión extranjera directa, d) necesidad de infraestructura, e) falta de competencias y estándares laborales, f) proveedores improductivos o ineficientes y g) limitantes al crecimiento.

En cuanto a los indicadores para medir los resultados, más allá de los habituales, la IFC propone entre otros considerar los siguientes:

- a) Para el incremento en la competitividad recomienda medir cambios en la estructura de mercado, considerar el número de competidores participantes y cambios en estándares y calidad de los competidores existentes.
- b) Para la resiliencia recomienda medir la capacidad de atracción de diversos tipos de turistas y la capacidad de la oferta de resistir a afectaciones a la infraestructura como, por ejemplo, por fenómenos meteorológicos o de otro tipo.
- c) Para la integración recomienda medir cambios en la cadena de valor y de suministro, los sellos de calidad en la misma, variaciones al tipo de cambio, disponibilidad del sector financiero y de infraestructura de negocios, la habilitación de nuevos destinos para esparcimiento o negocios.
- d) Para la inclusión recomienda medir los modelos de negocios incluyentes, productivos, que sirvan a minorías y que atiendan las diferencias de lo urbano y lo rural.
- e) Para la sustentabilidad recomienda adoptar prácticas ESG, atender aspectos de marco regulatorio y suficientes proveedores de productos y servicios de apoyo a las compañías (IFC-WBG, 2019).

La IFC concluye en su propuesta de AIMM que las intervenciones para lograr auténticas modificaciones de mercado deben ser sistemáticas. Así que resulta necesario tener políticas públicas que impulsen estas acciones sistemáticas y que sus resultados se midan también de manera ordenada y periódica.

En México tales acciones de políticas públicas para el sector turístico hoy en día deben estar condicionadas al desarrollo territorial de zonas que tradicionalmente se encuentran marginadas y sus habitantes en situación de pobreza; asimismo, deben desarrollar actividades turísticas con la participación de la población que permitan impulsar ciudades o centros poblacionales medianos con base en sus atractivos turísticos.

La política pública turística debe priorizar en la actualidad el desarrollo de pueblos y ciudades medianas con vocación turística (turismo basado en paisajes, gastronomía local, turismo rural y ecológico, entre otros) con la finalidad de incrementar los ingresos de sus habitantes y contribuir a reducir la desigualdad y pobreza. Para ello se propone adoptar un modelo de desarrollo local turístico sustentable (MDELTS), lo cual implica el uso y aplicación de herramientas y métricas como las que propone la IFC con su marco de medición de impacto expuesto.

## ROL DEL TURISMO:

### REALIDADES Y OPORTUNIDADES

En economías en desarrollo, como es la de México, dos realidades de inicio del siglo XXI condicionan las estructuras económicas. Estas realidades han limitado la economía y generado un grado de inequidad (Figuerola, 2015), y lejos de ser eliminadas se han intensificado en el contexto de la pandemia por COVID-19 de la manera en que se describe en los siguientes párrafos.

La primera realidad condicionante es el rezago que habitualmente las economías en desarrollo tienen en cuanto al desarrollo industrial y tecnológico; así, en el caso de México en los años 70, cuando el gobierno impulsó el turismo, este resultaba una actividad que no requería de manera intensiva de tecnología o infraestructura industrial y se enfocaba más bien en el aprovechamiento de recursos naturales o culturales. Sin embargo, en la era digital del siglo XXI, desde las empresas más grandes hasta las de menor tamaño tienen su eficiencia empresarial y operativa vinculadas estrechamente al grado de base tecnológica que implementan. Y la brecha industrial y tecnológica incluso se ha intensificado para las economías en desarrollo.

La segunda realidad condicionante consiste en que la mano de obra a menor costo favorecía el establecimiento de empresas multinacionales que aprovechaban los beneficios derivados de esto. En el contexto de México, los primeros beneficios otorgados para atraer la inversión de empresas a la actividad turística en la década de los años 70 favorecieron en mayor medida a empresas multinacionales, las cuales aprovecharon la mano de obra a menor precio para las labores más operativas en la hotelería.

En la actualidad los salarios bajos generan contratación de personas con niveles de competencias básicos que conllevan niveles de productividad muy reducidos. La estadística indica que, en el turismo de México, más de la mitad de los empleados del sector alcanzan como máximo el nivel de educación secundaria en un porcentaje del 60.5, mientras que solo el 13% tienen educación superior (Cerón, 2022).

Con base en los párrafos anteriores, puede apreciarse que el turismo en México, en el contexto de pandemia por COVID-19, está condicionado a la brecha tecnológica, que se ha intensificado, y a la mano de obra de bajo costo, que ha dejado de ser una ventaja para competir en el contexto internacional y, por el contrario, es una limitante al desarrollo.

En respuesta a estas dos condicionantes descritas, resulta indispensable realizar las acciones pertinentes para que el turismo siga potenciando el crecimiento económico y contribuya en mayor medida al desarrollo económico. Para que esto ocurra es necesario el ordenamiento del sector desde la política pública, con una mayor participación de los empresarios como *stakeholders* y de la sociedad civil en general, ambos como un área de oportunidad en México.

Para propiciar la reflexión sobre la manera en que diversos *stakeholders* pueden contribuir con cambios estructurales, a continuación se describen tres acciones. Primero, la competi-

vidad a nivel macro, es decir, a nivel del sector en el país; después la competitividad a nivel micro, es decir, a nivel de empresas turísticas y, finalmente, el desarrollo de capacidades para implementar acciones tanto proactivas como reactivas ante los cambios en el mercado.

Estas tres acciones implican cambios estructurales que favorezcan las capacidades competitivas de los territorios y de las empresas, las cuales tienen un papel fundamental en el desarrollo local.

Así, el primer cambio estructural se orienta a incrementar la competitividad en el turismo a nivel macro, la cual aumenta considerablemente los beneficios de la actividad desde el PIB turístico, pasando por la generación de empleos y las contribuciones al desarrollo económico local aun en comunidades remotas (Calderwood y Soshkin, 2019).

El segundo cambio estructural para una mayor contribución del turismo al desarrollo local es el incremento de la competitividad de las empresas (González *et al.*, 2021; González y Ruiz, 2014 y Ruiz *et al.*, 2022). Con respecto a la participación de las empresas resulta indispensable reducir el retraso tecnológico, el cual antes en turismo bien podía compensarse con otros recursos como los naturales o culturales, pero en la era digital que vivimos se convierte en un imperativo para este como para cualquier otro sector. Una mayor competitividad a nivel de empresas es un requisito indispensable para alcanzar creación de valor, como se puede ver en la Tabla 2.3.

**TABLA 2.3. VALOR CREADO Y COMPARTIDO POR LAS EMPRESAS TURÍSTICAS POR TAMAÑO**

TAMAÑO DE LA UNIDAD ECONÓMICA	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAS OCUPADAS	DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS OCUPADAS	VAB	DISTRIBUCIÓN DEL VAB	REMUNERACIÓN DE ASALARIADOS	EXCEDENTE DE OPERACIÓN
Total turístico	786,540	4,325,946		987,795			
Hasta 10 personas	731,797	1,916,643	44.3%	248,244	25.1%	27.0%	73.0%
11 a 50 personas	45,506	931,409	21.5%	260,168	26.3%	24.8%	75.2%
51 a 250 personas	8,182	821,932	19.0%	282,548	28.6%	18.1%	81.9%
251 y más personas	1,055	655,962	15.2%	196,835	19.9%	30.1%	69.9%

Nota: VAB se refiere al Valor Agregado Bruto.

Fuente: Cerón (2022).

Un tercer cambio estructural a considerar es el desarrollo de capacidades en todos los grupos de interés que participan en la actividad turística con la finalidad de atender oportunamente las necesidades y preferencias de los consumidores. Así, por ejemplo, después de la pandemia por COVID-19, los turistas muestran una tendencia a visitar pequeñas poblaciones y espacios rurales. De acuerdo con Airbnb, esto implica el impulso para el desarrollo de nuevos destinos turísticos y es por ello que la empresa está haciendo alianzas con compañías de gestión de destinos en Francia y México a fin de estimular la recuperación del sector por medio del turismo rural (WTTC, 2019).

Si bien, según los estudios, solamente un 20% de la rentabilidad de las empresas de una industria es atribuible a los factores del entorno (Hill *et al.*, 2014), también es destacable que el adecuado aprovechamiento de una oportunidad identificada anticipadamente puede dar lugar a nuevos modelos de negocio que logran una ventaja competitiva sostenida, como en los casos de los servicios de empresas fintech.

- **Oportunidades:** fronteras de la industria y cambios en los consumidores. Con base en la teoría de la planeación estratégica, es bien conocido que las fronteras de una industria se mueven conforme la tecnología habilita nuevas formas de hacer las cosas o bien los consumidores cambian en sus necesidades. Así, entonces, un hecho tan contundente como la pandemia por COVID-19 modifica estilos de vida, patrones de conducta en los consumidores y acelera el uso de tecnología para que se oferten nuevos productos o servicios. A continuación se presenta una visión general a este respecto.

Si bien existen megatendencias que se han venido gestando desde las últimas décadas del siglo xx, los efectos de la pandemia han acelerado algunas y creado otras nuevas.

La cuarta revolución industrial que vive en este momento la humanidad pone al consumidor en el centro de las decisiones de las empresas; a diferencia de las tres revoluciones industriales anteriores que pusieron el énfasis en la producción. Desde un punto de vista económico, se tenía el enfoque de oferta durante las primeras tres revoluciones industriales mientras que en la cuarta el enfoque es de demanda (véase Tabla 2.4).

TABLA 2.4. CAMBIOS EN LOS CONSUMIDORES QUE MUEVEN LAS FRONTERAS DEL TURISMO

CAMBIOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y CAMBIOS EN ESTILOS DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES	USO INTENSIVO DE TECNOLOGÍA
Familias más pequeñas y envejecimiento de la población.	Lo digital permite la atención personalizada al consumidor sin incrementar considerablemente los costos.
Se diluyen las fronteras entre la oficina y la vida en familia.	

Fuente: elaboración propia con datos del foro: La Cuarta Revolución Industrial 2018 en la Universidad del Valle de México.

En México se requiere crecimiento económico que contribuya en mayor medida al incremento de la actividad turística, de manera ordenada y optimizada, la cual a su vez aporte al desarrollo económico.

En la Tabla 2.5 se describen maneras en que una actividad turística ordenada contribuye al crecimiento y al desarrollo económico.

TABLA 2.5. BENEFICIOS DE UN SECTOR TURÍSTICO ORDENADO Y OPTIMIZADO

VARIABLE BENEFICIADA	RELEVANCIA DE LA VARIABLE	OPORTUNIDAD PARA MAYOR CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO EN MÉXICO
Empleo	El turismo es responsable de uno de cada diez empleos en el mundo (WTTC, 2019).	Mejores salarios y desarrollo de competencias en el personal.
Divisas (para contribuir al equilibrio en la balanza de pagos)	El turismo es la única actividad de comercio internacional en la que el monto de operación en países en desarrollo supera a las naciones desarrolladas (WB, 2008).	Estímulos fiscales para Inversión Extranjera Directa.
Distribución regional de la riqueza	El estado de Oaxaca, por ejemplo, que tiene una participación del 9% del turismo en el PIB estatal, dejó de ser la entidad más pobre de México (Cerón <i>et al.</i> , 2022).	Política pública que estimule el desarrollo de la oferta turística en espacios.
Fortalece las comunidades rurales	China ha estado promoviendo el desarrollo rural del turismo como forma eficaz para aliviar la pobreza desde 2009, cuando implementó el Programa Nacional de Desarrollo del Turismo Rural: 2009-2015 (Twining-Ward <i>et al.</i> , 2027).	Política pública que permita priorizar el desarrollo local en el sector turístico.

Fuente: elaboración propia con base en Figuerola (2015).

Para lograr los tres cambios estructurales deseables que se han descrito en párrafos anteriores y los beneficios de un sector turístico ordenado, resulta indispensable la participación conjunta de la sociedad civil y del Estado, como se describe en el siguiente apartado.

## LA IMPORTANCIA DEL TURISMO PARA EL DESARROLLO EN MÉXICO EN UN NUEVO CONTEXTO

En México, la actividad turística es uno de los principales sectores de la economía por su importancia no solo en la generación de empleo (6% nacional en 2019) sino también por su contribución al PIB (8.7% en 2019), y muy especialmente por su potencial de redistribución del ingreso, especialmente en prácticas como el turismo rural, ecoturismo y turismo comunitario.

Las circunstancias de la pandemia han puesto de manifiesto la necesidad de que los participantes en el sistema turístico se organicen de una nueva manera y que las instituciones que ofertan productos y servicios turísticos crezcan en competencias, como la capacidad de vinculación y organización con sus pares por destinos o giro, o bien, en aquellas vinculadas con la base tecnológica que favorezca su llegada hasta el cliente por diversos canales de distribución.

El papel del Estado en este sentido parece ser el de acompañar y facilitar el ordenamiento de este sector, el cual tiene una oferta altamente fragmentada y conformada en su mayoría por pequeñas empresas.

En este contexto, para una economía en desarrollo como es México, la actividad turística representa una oportunidad de aprovechar la vasta diversidad de recursos naturales y culturales que se tienen y, con su puesta en valor, estimular una demanda distinta a la del turismo de masas para con ello contribuir al desarrollo económico.

Se considera una oportunidad, ya que el grado de inversión que se requiere es menor al de cualquier sector industrial, aun cuando el componente de tecnología necesario en la oferta turística está siendo cada vez más significativo.

Tanto las tendencias del siglo XXI como el contexto de la pandemia han modificado varios de los elementos que tradicionalmente favorecieron el crecimiento del turismo durante el siglo XX en economías en desarrollo. En la Tabla 2.6 se describen los elementos favorecedores y los cambios que restan efectos positivos en algunos de ellos.

**TABLA 2.6. ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL CRECIMIENTO DEL TURISMO Y SUS CAMBIOS EN EL SIGLO XXI Y EN CONTEXTO DE PANDEMIA EN ECONOMÍAS EN DESARROLLO**

ELEMENTOS FAVORECEDORES PARA EL CRECIMIENTO	CAMBIOS EN EL SIGLO XXI ENFATIZADOS POR LA PANDEMIA	OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO Y DATOS DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)
Fuerza de trabajo disponible y con necesidad de formación, dispuesta a entrar al sector servicios.	La fuerza de trabajo disponible ha disminuido, por un lado, por el cambio en la pirámide poblacional que se ha transformado en un cilindro y, por otro lado, debido a que es una actividad con salarios bajos.	
Variables económicas que favorecen la inversión, como son el costo de trabajo o costo del dinero.	Con la revolución digital, y exacerbado por el contexto de la pandemia, la mano de obra barata ha dejado de ser una variable económica favorecedora, pues se requieren más competencias. Por otra parte, el costo de capital puede ser un atractivo para invertir en México.	

ELEMENTOS FAVORECEDORES PARA EL CRECIMIENTO	CAMBIOS EN EL SIGLO XXI ENFATIZADOS POR LA PANDEMIA	OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO Y DATOS DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)
Recursos financieros abundantes dentro y fuera del área receptora.	La falta de crecimiento de la economía a nivel mundial limita los recursos financieros disponibles, especialmente de las inversiones de capital nacional, pero pueden atraerse inversiones internacionales con las condiciones adecuadas.	
Patrimonio histórico-cultural y natural generalmente disponible y susceptible para uso turístico.	Aquellos recursos culturales o naturales que no han tenido un manejo adecuado para su conservación corren peligro. No obstante, se tienen vastos recursos y atractivos por poner en valor para generar oferta turística.	En México existen 2471 municipios y solo 71 son turísticos a pesar de estar entre los cinco primeros países del mundo con mayor dotación de recursos naturales y culturales [1].
Población comúnmente receptiva a la llegada del turismo.	El contexto de la pandemia puede llegar a reducir esta receptividad; no obstante, la oferta en pequeña escala puede propiciar un mayor contacto del turista con la comunidad.	
Espacios territoriales disponibles y aptos para el equipamiento turístico.	Aunque la urbanización en estas naciones ha avanzado, aún existen vastos espacios disponibles y aptos.	
Costos relativos inferiores para el desarrollo de infraestructura con respecto a economías desarrolladas.	Pudiera ser que esta condición permanezca.	
Nota [1]. Tal como Cerón <i>et al.</i> (2022) mencionan, los análisis económicos muestran que, si se evalúa solo la riqueza de factores, México debería ser la 5ª. potencia mundial.		

Fuente: elaboración propia con base en Figuerola (2015).

La importancia económica del turismo, lo mismo en el mundo que en México, consiste en que es una abundante fuente de divisas que contribuyen a estabilizar la macroeconomía, al grado que, antes de la pandemia por COVID-19, representó alrededor del 9% del PIB, generando trabajo en diversas localidades de población menores a 100 000 habitantes, así como divisas para el país.

El turismo cumple un papel crucial para la economía de México, y ha tenido un robusto desempeño en los últimos años al generar un valor por encima del promedio de la economía. Contribuye también con empleos para millones de mexicanos. Si bien los datos indican que el sector genera 2.3 millones de empleos directos (5.8%), la cifra real es significativamente

más alta cuando se considera el empleo indirecto. El crecimiento del sector turístico es superior al de muchas otras economías emergentes, y ha contribuido a una balanza turística saludable, ayudando a compensar la baja en los ingresos procedentes del petróleo.

Sin embargo, el potencial del turismo para impulsar un crecimiento incluyente y sostenible, así como para mejorar el desarrollo local y regional en México, tiene un amplio margen para ser explotado; al mismo tiempo, el sector enfrenta también retos diversos en materia de competitividad y sostenibilidad.

El turismo se ha presentado como un sector de gran aporte al desarrollo, al lograr un alto crecimiento, la OMT señala que en 2019 se registraron alrededor de 1 500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo. Se esperaba un incremento del 4% con respecto al año anterior para el 2020, sin embargo, con la pandemia por COVID-19, el sector turístico cayó drásticamente en 72%. Precisamente por eso es necesario gestionar el crecimiento con responsabilidad y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que surgen para alcanzar los niveles de prepandemia.

Hasta el año 2019, con un crecimiento del 4% a nivel mundial, el turismo tenía su décimo año de crecimiento; esto cambió con la pandemia por COVID-19, que implicó una drástica reducción de ingresos y empleo en el sector, que fue el más afectado en México por estas circunstancias; sin embargo, esto ha permitido desarrollar acciones para elevar la competitividad del sector turismo, así como para enfrentar nuevos retos.

La actividad turística en México es de gran importancia para la generación de empleo, intercambio comercial, mantenimiento y creación de infraestructura de comunicaciones y transportes, difusión de arte y cultura, valoración de la ecología, entre otros aspectos. De acuerdo con la OMT, en nuestro país el número de visitantes extranjeros creció de 23.3 millones en 2010 a 45.0 millones en 2019 (WTO, 2022). En este sentido se observó un aumento constante en el número de visitantes, lo que se reflejó en la captación monetaria por este concepto, que, de acuerdo con el organismo, ascendió en 2019 a 24 573 millones de dólares estadounidenses, lo que equivale a un 7.6% de lo recabado en todo el continente americano por este concepto (Tabla 2.8).

TABLA 2.7. LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES

RANK				2019 MILLÓN	2020 MILLÓN	2021 MILLÓN
19	20	21				
			Mundo	1 466	409	446
1	1	1	Francia	90.9	41.7	48.4
2	5	3	España	83.5	18.9	31.2
7	3	2	México	45.0	24.3	31.9

Fuente: World Tourism Barometer (2022).

El Barómetro Mundial del Turismo 2021, elaborado por la OMT, señaló que en 2019 nuestro país se posicionó como el séptimo destino mundial en el número de visitantes extranjeros. Sin embargo, en cuanto a los ingresos económicos de esta actividad, el *ranking* internacional situó a nuestro país en el lugar 17 con 24.6 mil millones de dólares en 2019 (véanse Tablas 2.7 y 2.8).

### *El turismo doméstico*

En enero 2022 el Barómetro Turístico de la OMT reporta que el turismo doméstico es el que impulsa la recuperación del sector en los tiempos de pandemia por COVID-19. Más aún, se le distingue entre las principales tendencias de viaje en el año, detonando una alta demanda de actividades al aire libre, productos turísticos basados en naturaleza y turismo rural. De igual manera, la visita a familiares y amigos se marca como otra clara tendencia de este momento (WTO, 2022).

En México, en número de viajes, el turismo nacional es más de seis veces el tamaño del turismo internacional y el gasto de los viajeros nacionales supera los ingresos generados por los viajes de entrada en muchos mercados (Sectur, 2021).

Existe un gran potencial por detonar una mayor y mejor atención al turismo nacional, generando con ello competitividad a nivel macro y contribuciones al crecimiento y desarrollo económico. En este sentido, para tener una proporción acerca de la vastedad de recursos potenciales por poner en valor para detonar con ello oferta turística, se tiene la experiencia del estudio realizado en 2014 para el turismo doméstico, en vinculación con el Consejo de Promoción Turística de México y el Conacyt, en el cual se utilizaron los datos de la Encuesta Urbana de Turismo Doméstico en Hogares 2007-2008 (EUTDH) y se identificó que, si bien el estudio se enfocaba a analizar las tendencias de viaje de los 40 principales destinos turísticos en México, la información de la encuesta muestra cientos de sitios visitados por turismo, de los cuales pocos son destinos desarrollados y muchos de ellos son sitios con atractivos aún no puestos en valor (Ruiz y González, 2014).

La atención al turismo doméstico es uno de los hechos positivos que ha detonado el tiempo de pandemia y debe ser uno de los elementos que muevan las políticas públicas en favor del ordenamiento del sector.

### *Efecto de COVID-19 en turismo: datos y megatendencias*

La pandemia por COVID-19 en México y en el mundo afectó mucho a la industria del turismo, de acuerdo con los datos oficiales del OMT (2022, SEP). La llegada de turistas internacionales disminuyó a 24.3 millones de personas y, en 2020, el ingreso por turismo inter-

nacional en México fue de 11.0 miles de millones de dólares, que representa una pérdida con relación al año anterior de 55.28% (véanse Tablas 2.8. y 2.9).

TABLA 2.8. INGRESOS DE TURISTAS INTERNACIONALES EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES (USD)

RANK			2019	2020	2021
19	20	21	MILES MILL.	MILES MILL.	MILES MILL.
			Mundo	1,483	621
1	1	1	Estados Unidos	199	70.2
2	8	3	España	79.7	34.5
17	13	8	México	24.6	19.8

Fuente: World Tourism Barometer (2022).

La bonanza turística decayó en México en 2020 con la propagación e impacto del coronavirus, al afectar primero a los principales países de procedencia de turistas a los destinos nacionales y después por los efectos negativos locales. Estas consecuencias afectaron al turismo quizás más fuerte que otros rubros económicos en nuestro país, ya que “93% de las empresas turísticas –unas 450 000 unidades– son microempresas con menos de 10 empleados que, ante la cancelación de ingresos, difícilmente tendrán el margen para enfrentar sus compromisos fiscales, crediticios y laborales” (Madrid, 2020).

Conforme a los datos de la Secretaría de Turismo (Sectur, 2022b), se menciona que, a fines de 2021, se estima la llegada de turistas internacionales de 31 millones y un ingreso de 18.42 miles de millones, muy por debajo de las cifras prepandemia del 2019. Asimismo, la ocupación hotelera anual fue de 45.9%, que representa 34.2 puntos por debajo del 2019.

En cuanto a la participación del turismo en el producto interno bruto, en el 2021 fue de 7.6%, cuando en el 2019 fue de 8.7% y la previsión para el 2022 fue de 8.3% (Sectur, 2022b).

TABLA 2.9. DATOS DEL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO

	UNIDADES	2019	2020	2021
<b>Producto Interno Bruto</b>				
Participación del PIB turístico en el total	Porcentaje	8.7	6.9	7.1
<b>Actividad hotelera nacional</b>				
Porcentaje de ocupación hotelera				
Estimación nacional	Porcentaje	60.2	26.1	41.4

Fuente: Sectur (2022b).

En lo que respecta a los restaurantes, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) externó que “la industria restaurantera representa 2.14 millones de empleos (8% del total de personas empleadas en México), de los cuales el 58% son mujeres y muchas de ellas jefas de familia y por cada uno de estos empleos se generan de 2-3 empleos indirectos a nivel nacional” (Canirac, 2020). El cierre total o parcial de estos establecimientos genera mermas en los ingresos de las familias dependientes de dicha labor, por lo que dicho organismo ha solicitado apoyos que permitan seguir operando y mantener los empleos.

Otro ramo turístico altamente afectado por esta crisis es el sector hotelero, ya que un gran número de hoteles cerró sus puertas, mientras que en algunas ciudades han brindado hospedaje a los médicos que atienden a pacientes con COVID-19 para así evitar posibles riesgos de propagaciones con sus familias. En ese sentido, la “Asociación de Hoteles de la Ciudad de México indicó que el sector caerá cerca del 4% este año a causa del coronavirus” (Bussines Insider, 2020). Un número indeterminado de pequeñas y medianas empresas del sector recibirán los peores daños.

A fin de lograr la reactivación del turismo a escala mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) realizaron una declaración conjunta para que los Estados tomen decisiones con responsabilidad y coordinación, resaltando que “el sector del turismo está plenamente comprometido con el principio de poner por delante de todo a las personas y su bienestar. La cooperación internacional es vital para asegurar que el sector pueda contribuir eficazmente a la contención de la COVID-19” (OMS, 2020). Por tanto, las soluciones que requerirá este sector en México deberán considerar los lineamientos de organizaciones especializadas como la OMS o la OMT, a fin de generar entornos seguros para los visitantes, tanto nacionales como extranjeros, que permitan captar flujos de efectivo e inversiones que fortalezcan esta actividad económica y brinden trabajo y bienestar a las y los trabajadores del turismo.

En resumen, se afirma que en el periodo 2020-2021, la pandemia por COVID-19 ocasionó una abrupta interrupción sin precedentes al dinamismo del turismo, dando lugar a una caída de los viajes internacionales derivado del confinamiento y las restricciones de viaje establecidas a escala mundial, como mecanismo para contener la propagación de COVID-19 (Sectur, 2021).

El turismo fue el sector más afectado por la pandemia de COVID-19, donde las empresas, el empleo y los medios de vida en México y en todo el mundo se vieron impactados por la crisis económica.

El secretario de Turismo del Gobierno de México anunció al inicio del año 2022 que la industria del turismo se mantiene en proceso de recuperación, con cifras alentadoras correspondientes al año 2021 (Sectur, 2022a).

Entre los datos que proporciona el Barómetro de Turismo Mundial (WTO, 2022) se indica que, al cierre del 2021, la llegada de turistas internacionales fue de 31.9 millones, 31.2% más que en 2020 (24.3 millones) y 29.1% menos que en 2019 (45 millones).

Con relación al ingreso por turismo internacional en el 2021 fue de 19.8 miles de millones de dólares, 80% superior a 2020, que fue de 11 mil millones y 19% menos que en 2019 (24.6 mmd).

Respecto al número de visitantes internacionales, en el periodo de enero a abril del 2022, se aprecia en la Tabla 2.10 un incremento con relación al mismo periodo del 2021, de 29.9%.

En cuanto al gasto medio de los visitantes internacionales (enero-abril de 2022), existe un incremento del gasto promedio de 66.5% durante el primer cuatrimestre del 2022, con relación al año anterior.

TABLA 2.10. VISITANTES INTERNACIONALES A MÉXICO Y SU GASTO PROMEDIO

AÑO	MILES DE VIAJEROS	VARIACIÓN (%)	GASTO PROMEDIO	VARIACIÓN (%)
2021	15,594.70		272.2	
2022	20,255.70	29.90%	453.3	66.50%

Fuente: Sectur (2022b).

La recuperación del sector turismo, que se espera para el 2022, se tiene que sustentar en medidas que enfrente la posibilidad de que el coronavirus se convierta en una enfermedad endémica, es decir, que se pueda repetir periódicamente y que necesitamos tomar medidas de prevención, como puede ser la solicitud de certificados de vacunación, entre otras.

### *Megatendencias*

Para iniciar con la perspectiva de las megatendencias imperantes en el siglo XXI, las cuales no han variado sino que principalmente se han intensificado en el contexto de la pandemia por COVID-19, se reflexiona acerca de las siguientes categorías, conforme al análisis PESTEL y la estructura de los elementos de mercado propuesta por Figuerola (2005, p. 67): tecnológicos, económicos, sociales y legales.

- *Aspectos tecnológicos*

En este sentido, Buhalis (2020) describe la manera como la tecnología ha revolucionado al turismo al igual que otras muchas industrias, la cadena de valor completa, potenciando desde la capacidad de gestión, pasando por la eficiencia de operación, controles de inventa-

rios y ventas, hasta la gestión del cliente y los canales de distribución, los cuales también se han transformado, incluyendo incluso el servicio personalizado. Describe la denominada *e-tourism*, iniciada en 1990, junto con las etapas Web 1.0, Web 2.0 y Web 3.0 del año 2015, en la que actualmente vivimos con la especial característica del uso de datos, con lo cual surge la tendencia del denominado *smart tourism*, que surge como resultado de la era digital y que proporciona la info-estructura necesaria para que se lleve a cabo la co-creación de valor (Buhalis y Amaranggana, 2015).

Si bien la pandemia ha generado cambios en la estructura de la industria, muchos de estos cambios ya venían dándose, y resulta esperanzador saber que la tecnología que está más accesible en la actualidad para todos los tamaños de empresas, una vez implementada, puede tener efectos positivos en la recuperación de las empresas. Bajo cuál liderazgo y con cuál financiamiento pudiera implementarse, son aún interrogantes para el caso de México, pero existe una oportunidad de hacerlo en beneficio de empresas, personas y de los *stakeholders* del sector en general.

- *Económicos*

En México, los procesos de capitalización y renovación de instalaciones, así como la inversión en sistemas avanzados de producción, están limitados por parte del empresariado, que no se inclina a tomar financiamiento disponible para la inversión y por la escasa oferta de financiamiento.

- *Sociales (relacionados con el comportamiento del consumidor)*

Con respecto al comportamiento del consumidor, se espera que las tendencias como las denominadas *staycations* y *workcations*, surgidas durante la pandemia, se mantengan en el futuro cercano (Visuwasam *et al.*, 2020), al igual que las tendencias a visitar espacios abiertos, naturales, cercanos y en entornos rurales.

- *Legales*

En este aspecto existe mucha labor por hacer en lo que respecta al asociacionismo e integración empresarial para impulsar tanto la política pública como la privada. Las empresas de gestión de destinos (DMC, por sus siglas en inglés) tienen un importante papel al respecto, como lo reconoce la empresa Airbnb, que está realizando decenas de alianzas en México para el turismo rural. También es necesario incidir en la personalidad jurídica de las empresas, pues existe un considerable grado de informalidad entre empresas del sector.

### *Políticas públicas*

El grado de credibilidad en la actividad turística como vehículo de desarrollo está directamente relacionado con la voluntad política de los tomadores de decisiones.

En un escenario positivo, las mismas naciones hoy en desarrollo, en un futuro, al tener mayores niveles de ingreso disponibles, tenderán a incrementar la actividad turística y, con ello, a consumir el producto turístico desarrollado en el sector. Más aún, la experiencia internacional muestra que el incremento en el ingreso disponible aumenta el ahorro o inversión mediante la adquisición de segundas viviendas o propiedades en tiempos compartidos, incrementando también con esto los flujos turísticos en ciertas regiones.

En economías en desarrollo como es México, generalmente existe una amplia oportunidad y necesidad de poner en valor sitios atractivos para convertirlos en producto turístico, pero, para impulsarlos, se requiere de la voluntad política de los tomadores de decisiones.

En el contexto internacional, dado que la afectación al turismo ha sido más dañina que otras situaciones previas y ha superado el periodo de recuperación promedio de diez meses de crisis anteriores, como afirma Skare *et al.* (2021), es indispensable que se dicte política pública y privada para asegurar la construcción de capacidades del sector turístico. Más aún, nuevas formas de gestionar este riesgo requieren ser trabajadas por los administradores de empresas para enfrentar este tipo de crisis.

Los vínculos entre oferentes y demandantes han sido uno de los fuertes pilares que han sostenido hasta ahora la supervivencia de las empresas que lo han logrado. Conforme con lo que propone Marron (2020), en medio de la crisis, resulta importante proteger la capacidad productiva al máximo.

Las políticas públicas para el desarrollo del sector turístico en la actualidad deben priorizar el desarrollo del plano territorial, por lo que cada vez es más importante diseñar instrumentos y políticas de gestión dirigidas a estimular el aprovechamiento de los recursos de las economías locales, como complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo (Silva, 2005).

En México la actividad turística en particular tiene ahora la oportunidad de evolucionar para convertirse en una actividad orientada no solo al segmento de altos ingresos, sino además ser accesible a una mayor proporción de la población y convertirse en un elemento de desarrollo estratégico local.

En general, se propone una política pública turística que priorice a las localidades de menos de 100 000 habitantes con atractivos y/o recursos turísticos, a fin de contribuir al desarrollo territorial, logrando objetivos de transformación y mejoras de los sistemas productivos locales, como son el incremento de ingresos, generación de empleo y mejora en la calidad de vida de la población.

En la búsqueda de estos objetivos de desarrollo local o territorial, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los recursos turísticos que se pueden desa-

rollar para propiciar políticas de desarrollo productivo sectorial que apunten a la transformación de los sistemas locales de empresas, muchas de ellas pequeñas y medianas empresas (pymes), en un clima de mayor competitividad.

El apoyo al sector turismo desde una perspectiva local o regional tiene la ventaja, en primer lugar, de estar orientado más cercanamente a la demanda, lo que se explica por una mayor proximidad con los “clientes”. En segundo lugar, puede ser dirigido hacia empresas más locales que a empresas relativamente muy grandes o cadenas, lo que genera evidentes beneficios, ya que permite estimular los procesos de aprendizaje e innovación en las actividades económicas de las denominadas pymes, elevando su competitividad.

Sin embargo, para alcanzar estos objetivos se requiere, entre otras cosas, una política pública de turismo que establezca prioridades de desarrollo local o territorial (como el caso de los pueblos mágicos), apoyando a las pymes o empresas locales, lo que permitiría aprovechar incrementos de productividad potenciales locales, impactando sobre la tasa de crecimiento nacional en un clima de mayor competitividad.

El reconocimiento de que, para poder desarrollar capacidades competitivas, las pequeñas empresas necesitan asociarse y también contar con apoyos públicos que ayuden a corregir fallas de mercado vinculadas principalmente con la imperfección de los mercados de financiamiento y crédito, capacitación de recursos humanos y la innovación tecnológica, justifica en gran medida una política de turismo que destine recursos al desarrollo local y al de sus empresas, aprovechando los atractivos y recursos turísticos.

Para ello hay que tener en cuenta la experiencia desarrollada por Sector para el apoyo de pymes turísticas, elevando su competitividad, lo cual implica dar un mejor servicio al cliente “turista” para que repita la experiencia. Además, debe considerarse lo siguiente:

- La integración en un sistema de producción turístico a nivel local, que permita lograr economías de escala y alcance suficientes para poder competir con grandes empresas en el mercado global.
- El mejoramiento de la calidad del producto turístico, del proceso, de los recursos humanos, entre otros aspectos, permite contar con un modelo de gestión que eleve la competitividad de las empresas locales, ya que ello permitirá competir, no con base en precios, sino en brindar un “producto” o experiencia diferente.
- La difusión del conocimiento y las competencias para poder estructurar la economía local de manera que pueda generarse un servicio turístico con alto valor agregado, de gran calidad e innovador. El conocimiento crea en la empresa una ventaja competitiva que la hace difícil de desplazar.

Por lo tanto, a las razones más tradicionales para apoyar el avance de las pymes, se deben agregar conceptos vinculados con la idea de sistemas locales de empresas, colaboración para

competir, asociatividad empresarial, articulación público-privada, generación de conocimiento por interacción y desarrollo de ventajas competitivas (Silva, 2005).

En este sentido, se plantea como reto diseñar una política turística asociada al desarrollo local o territorial, aprovechando la gran cantidad de recursos y atractivos turísticos de México, con lo cual se contribuye al desarrollo nacional, reduciendo desigualdades, elevando los ingresos y mejorando la calidad de vida de la población, en especial de aquella que vive en localidades de menos de 100 000 habitantes.

Por último, el desarrollo de México debe tener en cuenta la actividad turística que permite no solo el desarrollo de grandes centros poblacionales o regiones, sino también el desarrollo local, además de considerar lo señalado en la LXIV Legislatura de la Cámara de Diputados y el Senado de la República: 2018-2021 (como se citó en Aguirre, 2020), que presentó proposiciones para proteger la actividad turística frente a los riesgos de COVID-19. De estas, destacan las siguientes:

- Apoyar a las micro y pequeñas empresas turísticas en respuesta a la crisis económica.
- Evitar la pérdida de empleos en el sector causadas por la pandemia de COVID-19.
- Promover créditos destinados al turismo y al fomento y modernización del transporte aéreo y urbano de pasajeros.
- Implantar mayores y más rigurosos controles sanitarios en las fronteras y los sitios de acceso como puertos, aduanas y centrales aéreas para mitigar los efectos de la pandemia por COVID-19.
- Instalar un esquema de promoción turística nacional, acompañado de incentivos fiscales y económicos, con la intención de reactivar el mercado turístico interno y la economía tras los efectos de COVID-19.
- Desarrollar un programa de reactivación económica del turismo nacional que contribuya a fortalecer las capacidades de las empresas turísticas y aminore las consecuencias económicas adversas causadas por la pandemia.
- Desarrollar una política pública orientada al sector privado que estimule y oriente el trabajo en colaboración con la empresa privada y el sector público.

Como Hall *et al.* (2020) mencionan, ante el gran colapso que ha sufrido el sector turístico, sobrevivirán aquellas empresas que cuiden de sus clientes y empleados y que estén dispuestos a competir en un nuevo entorno. Ante esto, Dube *et al.* (2021) argumentan que el enfoque debe ser hacia las pequeñas y medianas empresas que conforman el grueso del sector, las cuales no tienen acceso a grandes capitales y requieren de apoyos económicos como el que el gobierno de Estados Unidos ha brindado al sector por dos trillones de dólares.

Una propuesta muy pertinente de estos autores consiste en que las empresas busquen formas de co-creación de valor, con *stakeholders* en las cadenas de valor, lo cual incluye la participación de las comunidades locales como accionistas.

En este sentido, resulta prioritario identificar los principales retos que enfrentan las empresas turísticas debido a la pandemia, para poder responder a ellos o incluso aprovechar las oportunidades que de ahí se derivan, incluso, como proponen Kaushal y Srivastava (2021), vale la pena reflexionar acerca de la abundante literatura que describe y analiza crisis previas en turismo.

### *Los factores a considerar en la política pública*

Para analizar los factores económicos controlables por parte del sector público, se describen los cinco elementos que los conforman (Figuerola, 2005, p. 38).

Primero está la inversión, la cual requiere estímulo por parte del gobierno, mediante incentivos fiscales a la inversión en bienes de capital o al empleo. En segundo lugar, se tiene el impulso a la difusión de la oferta, la formación de talento para el sector, el impulso a la investigación e innovación y el ordenamiento del mismo. En tercer sitio, se tienen las inversiones en infraestructura que el gobierno realice, y en cuarto y quinto lugares se encuentran las políticas de acceso a financiamiento y las políticas ante la variación de los precios turísticos.

La atención adecuada a estos elementos representa una oportunidad para dar impulso a esta actividad económica del turismo que puede a su vez contribuir al desarrollo económico territorial y, en consecuencia, incrementar los niveles de bienestar de las poblaciones.

Con relación a los otros cuatro factores que explican el turismo —crecimiento económico de las zonas emisoras particularmente, inflación, relación de intercambio y nivel de desarrollo en las zonas receptoras (Figuerola, 2005)—, se consideran todos ellos adversos debido al panorama internacional de pandemia por COVID-19.

Así, el factor de crecimiento a niveles mundial y nacional es sumamente bajo; el factor inflación es alto, particularmente debido a causas coyunturales, que en México apuntan a una inflación superior al 7% en 2022; el factor de relación de intercambio está profundamente afectado por las crisis sanitarias por pandemia, aunado a la crisis económica y el nivel de desarrollo de las zonas receptoras, que se caracteriza por su nivel de pobreza; sin embargo, se reconoce que México tiene grandes oportunidades por sus recursos naturales y atractivos turísticos.

En resumen, la orientación que puede hacer el gobierno mediante política pública, aunada a la participación de la sociedad civil y de los *stakeholders*, es una herramienta muy poderosa para un crecimiento ordenado, que derive en el incremento de los rendimientos sociales y económicos de la actividad. Más aún, en el largo plazo ello puede evitar el desaprovechamiento de recursos o el agotamiento (Figuerola, 2005, p. 40).

Como Everingham y Chassagne (2020) afirman, la pandemia ha puesto al descubierto los riesgos de un modelo de crecimiento y desarrollo basado en el hiperconsumo y plantean como oportunidad un cambio de rumbo del turismo en el largo plazo, lejos de modelos de explotación y poca importancia otorgada a los colaboradores o al medio ambiente.

## CONCLUSIONES

El contexto pospandemia por COVID-19 enfatiza la necesidad de promover acciones sistemáticas que detonen cambios necesarios en la dinámica de la actividad turística en México. Estos cambios deben estar orientados a contribuir al desarrollo económico y sostenible en territorio a escala local.

Los retos surgidos por la pandemia han estimulado la reflexión y, con ello, se han abierto oportunidades de acción y colaboración entre los actores del desarrollo como son el gobierno, mediante sus acciones y políticas públicas, el sector privado y su capacidad de vincularse y organizarse, siendo responsables con sus impactos en los *stakeholders*, y la sociedad civil organizada.

Más aún, en la segunda década del siglo XXI, México tiene ya al menos cincuenta años de experiencia en planificación y desarrollo turístico ordenado, y es posible hacer reflexión y análisis a partir de ello. Esta experiencia en la actividad turística ha detonado en el último medio siglo aprendizajes, información, talento, oferta turística y toda una infraestructura y superestructura en el turismo. Un vasto cúmulo de experiencias útiles para detonar cambios y mejoras.

El conocimiento generado incluye herramientas y metodologías como las de organismos internacionales que se han comentado en el capítulo. Estos organismos concluyen que, para generar cambios mayores en la actividad, es necesario realizar acciones de manera sistemática, tener indicadores y hacer mediciones periódicas, además de la política pública.

En el entorno internacional, se mantiene la tendencia a la visión de mercado, pero una visión más equilibrada de cara a los *stakeholders*, el medio ambiente y la generación de valor y riqueza que pueda distribuirse de manera más equitativa de lo que se hizo en el pasado.

Hacer una apuesta firme por el turismo sustentable, que procure los equilibrios, especialmente los medioambientales, y procure un auténtico bienestar es una tarea que está en manos de todos los *stakeholders*. Es por ello que se promueve el desarrollo participativo, a diferencia del generado por el Estado en otras décadas, y resulta un imperativo la integración de los diversos *stakeholders* participantes.

La experiencia y conocimiento generados parecen apuntar al desarrollo a menor escala, respetando y aprovechando las particularidades de lo local y, en ese sentido, buscando promover el entorno rural.

Para abordar los retos y oportunidades, se propone un análisis en tres grandes dimensiones que son la competitividad del turismo a nivel macro, a nivel micro y en la dimensión de las respuestas ante las circunstancias de contexto en el mercado, especialmente los cambios en el comportamiento de la demanda. Atender estas tres dimensiones facilita la creación de una agenda de acciones que, conforme a las recomendaciones internacionales, sean sistemáticas, cuenten con indicadores y se midan periódicamente los resultados.

En cuanto a la competitividad a nivel micro, se tiene ya identificado que las empresas, sin importar su tamaño, pueden incrementar sus niveles de competitividad con un enfoque de sustentabilidad y con las mejores prácticas que contribuyan a la creación de valor compartido con sus *stakeholders*, lo cual a nivel local puede tener una fuerte influencia en el desarrollo económico, la productividad, el empleo, el desarrollo de competencias y talento.

En el contexto nacional e internacional son ahora adversos los aspectos económicos que habitualmente impulsan a la actividad turística, tales como las tasas de crecimiento económico en las regiones del país, la inflación o el nivel de desarrollo de las regiones receptoras; sin embargo, esas condiciones no durarán por siempre y vale la pena trabajar por tener un sector turístico más ordenado, impulsado por la política pública, que permita capitalizar los resultados de todo esto cuando el contexto económico sea más positivo y de esa manera seguir compitiendo en turismo en el entorno internacional, a la vez que se atiende el mercado de turismo doméstico con la mayor eficiencia y en beneficio de muchos.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. P. (2020). Caída del turismo por la COVID-19. Desafío para México y experiencias internacionales. *Mirada Legislativa*, 186, 1-13.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0258>
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. En I. Tussyadiah y A. Inversini (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 377-389). Springer.
- Bussines Insider (2020). <https://businessinsider.mx/> (Consulta: 8 de septiembre de 2021).
- Calderwood, L. U., y Soshkin, M. (2019). *The travel and tourism competitiveness report 2019*. World Economic Forum.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) (2020). Sirviendo a México.
- Carrera, G., Larrea, M., y Moncayo, M. (2020). Desarrollo local y turismo en Ecuador. *Enlace Universitario*, 19(1), 30-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9232354>
- Carrillo, L. G., Wallingre, N., Molina, S., Salinas Chávez, E., Zizaldrá-Hernández, I., Campodónico, R., ... y Braga, S. D. S. (2018). *Desarrollo del turismo en América Latina: fases, enfoques e internacionalización*. Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración.

- Carvajal, A. (2011). *Desarrollo local. Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores*. [https://www.academia.edu/33914463/DESARROLLO\\_LOCAL\\_Manual\\_B%C3%A1sico\\_para\\_Agentes\\_de\\_Desarrollo\\_Local\\_y\\_otros\\_actores](https://www.academia.edu/33914463/DESARROLLO_LOCAL_Manual_B%C3%A1sico_para_Agentes_de_Desarrollo_Local_y_otros_actores)
- Cerón, M. H. (5 de mayo de 2022). *El desarrollo económico a partir del turismo. Una revolución de conciencias del sector turístico* [Archivo de video]. Facebook. [https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch\\_permalink&v=536941101381896](https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=536941101381896)
- Cerón, M. H., Madrid, F. F. y Silva U. J. E. (2022). Aproximación al dimensionamiento del PIB turístico estatal: evidencia para México. *El Periplo Sustentable*, 43.
- Cicowicz, M., y Ordóñez, R. (2021). The economic impacts of tourism-related private investment in Jamaica. *CEPAL Review*, 135, 47-79.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). *Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia*. CEPAL.
- Dube, K., Nhamo, G., y Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487-1490. <https://doi:10.1080/13683500.2020.1773416>
- Everingham, P., y Chassagne, N. (2020). Post COVID-19 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir. *Tourism Geographies*, 22(3), 555-566. <https://doi:10.1080/14616688.2020.1762119>
- Figuerola, M. (2005). *Introducción al estudio económico del turismo*. Civitas.
- Figuerola, M. (2015). *Medición del impacto del turismo en la economía, el empleo y el medio ambiente en el ámbito local*. Escuela de Organización Industrial (EOI).
- González, J. C., Chanes, D. V., y Ruiz, L. R. (2021). A Model to Measure Competitiveness in Touristic Companies in Mexico. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 37(5), 175-194. <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/10384>
- González, J. C. y Ruiz, L. R. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (Sectur)*. LID.
- Gossling, S., y Hall, C. M. (2019). Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 74-96. <https://doi:10.1080/09669582.2018.1560455>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060. <https://doi:10.1080/09669582.2018.1560456>
- Hall, C. M., Scott, D., y Gossling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598. <https://doi:10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory and cases. An integrated approach*. Cengage Learning.
- IFC-World Bank Group (2019). Anticipated Impact Measuring and Monitoring AIMM. Tourism Development Impact Department. International Finance Corporation – World Bank Group.
- Kaushal, V., y Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi:10.1016/j.ijhm.2020.102707>
- Linares, H.; Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 2.
- Madrid, F. (2020). Centro de Investigación y Competitividad Turística (Cicotur) de la Universidad Anáhuac.
- Marron, D. (2020). Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19. *Tax Vox: Federal Budget and Economy*, 17 de marzo. <https://www.taxpolicycenter.org/taxvox/macro-economic-policy-time-covid-19> (Consulta: 19 de noviembre de 2022).
- Millán, M. (2003). La iniciativa comunitaria LEADER en el desarrollo local del noroeste murciano. [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia].
- Oddone, N., y Padilla, R. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales*. FIDA.

- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020). Declaración conjunta sobre el turismo y el covid-19. <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-omt-oms-llamamiento-a-la-responsabilidad-y-la-coordinacion> (Consulta: 21 de junio de 2022).
- Peralta, L. (2021). *El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales: retos y oportunidades para las mipymes*. CEPAL.
- Ruiz, L., y González, J. C. (2014). *Mapeo regional de flujos de turismo doméstico*. LID.
- Ruiz-Fuentes, L.; González-Núñez, J.C. y Vargas-Chanes, D. (2022). *Medición de competitividad para empresas turísticas en México y Perú*. ECOE.
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2020). *Compendio estadístico del turismo en México, 2020*. Sectur. [https://datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/COMPENDIO\\_2020.pdf](https://datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/COMPENDIO_2020.pdf) (Consulta: 21 de junio de 2022).
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2021). La contribución económica del turismo e impacto del COVID-19 (Numeralía). Sectur. [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Contribucion\\_del\\_Turismo\\_Covid\\_19.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Contribucion_del_Turismo_Covid_19.pdf) (Consulta: 18 de junio de 2022).
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2022a). Comunicado 002/22. Ciudad de México.
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2022b). Resultados de la actividad turística. Varios números: enero, febrero, abril y junio 2022. Ciudad de México. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx> (Consulta: 12 de julio de 2022).
- Silva, I. (2005). Local economic development and territorial competitiveness in Latin America. *CEPAL Review*, 85, 79-98.
- Skare, M., Soriano, D. R., y Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Twining-Ward, L. D., Aguerrevere, G., Bakker, M. H. E., Bartlett, J. L., Chappell Jr, R. L., Harman, P. A., y Wohlmuther, C. (2017). 20 reasons sustainable tourism counts for development, 119954, 1-36. The World Bank.
- Todaro, M. P, y Smith, S. C. (2020). *Economic development*. Pearson.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>
- Visuwasam, M. M., Paulraj, D., Gayathri, G., Divya, K., Hariprasath, S., y Jayaprakashan, A. (2020). Intelligent Personal Digital Assistants and Smart Destination Platform (SDP) for Globetrotter. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(5), 2254-2260.
- World Bank (WB) (2008). *The growth report: Strategies for sustained growth and inclusive development*. The World Bank.
- World Tourism Organization (WTO) (2021a). *The economic contribution of tourism and the impact of COVID-19*. WTO.
- World Tourism Organization (WTO) (2021b). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 19(6), 1-36.
- World Tourism Organization (WTO) (2022). *World Tourism Barometer and Statistical Annex*. Varios; Vol. 20-1, enero, 2022, pp. 1-40; Vol. 20-3, mayo, 2022, pp. 1-40; Vol. 20-5, septiembre, 2022.
- World Tourism & Travel Council (WTTC) (2019). *Global Summit*. Berlín.

## Capítulo 3

# Aportaciones del turismo al crecimiento y desarrollo económico de México

---

HAZAEEL CERÓN MONROY\*

### RESUMEN

La aportación del turismo a la economía mexicana se puede analizar con diversas técnicas y variables. Existe una causalidad bidireccional entre el PIB turístico y el PIB nacional, lo cual impide determinar la exogeneidad del turismo como *driver* de la economía durante el periodo de 1993 a 2019. Sin embargo, al discriminar el efecto por tipo de turismo y en una temporalidad más reciente, el turismo receptivo sí causa en el sentido de Granger al PIB nacional, caso contrario a lo que ocurrió con el turismo interno en el periodo 2015-2019. Con datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2018, se evaluó la diferencia entre la distribución de los ingresos de los hogares que se dedican a la actividad turística en comparación con aquellos que no y se detectó que no hay diferencia significativa. No obstante, utilizando *propensity score matching* (PSM), se concluyó que los hogares con actividad turística son 10% menos pobres con respecto al resto. La descomposición del índice de Gini indica que los ingresos por actividad turística abonan a la desigualdad tanto a nivel de hogar como a nivel regional.

### INTRODUCCIÓN

La tesis acerca de que la actividad turística conduce al crecimiento económico es heterogénea entre los países (Brida *et al.*, 2020; Rout *et al.*, 2019), aunque se ha declarado que sí trae efectos positivos al desarrollo económico, social y cultural. No obstante, se desconoce de forma puntual cuáles son las variables e indicadores sobre los que debe medirse el impacto en el desarrollo económico de un país (Dolezal *et al.*, 2020; Rogerson y Rogerson, 2019); aún no hay un consenso.

En México, los hacedores de política económica argumentan que el turismo es importante por sus indicadores macroeconómicos (Velázquez y Cardona, 2017). El PIB turístico re-

---

\* Universidad Anáhuac México e Instituto Politécnico Nacional.

presentó 8.5% del PIB total de México en 2019 y 6.8% en 2020, con una tasa promedio de 2.6% entre 2010 y 2019. El gasto realizado por los visitantes, llamado *consumo turístico receptivo*, conforma el 17.3%, mientras que el 82.7% corresponde al *consumo turístico interno*, es decir, el de todos los mexicanos que recorren el interior del país (INEGI, 2022a).

A nivel internacional, México es uno de los principales destinos turísticos en el mundo, ocupó el séptimo lugar con 45 millones de turistas internacionales en 2019. Y no obstante la pandemia de COVID-19, que originó la más drástica caída del turismo en toda su historia a nivel mundial, México ocupó el tercer lugar en 2020 con 24.3 millones de turistas (OMT, 2022).

Los indicadores de la actividad han sido muy alentadores, lo que fundamenta decir que el turismo es un motor del crecimiento de la economía mexicana; no obstante, esto requiere una evaluación profunda para confirmarlo. Por lo tanto, surgen preguntas como, ¿qué sucede con esa generación de riqueza del turismo?, ¿conduce al desarrollo?, ¿por qué se observan zonas con rezago social? Tal pareciese que la repartición de la riqueza aún está muy sesgada.

El objetivo de este artículo es brindar un análisis cuantitativo que demuestre las aportaciones que realiza el turismo al crecimiento y al desarrollo económico de México, a fin de confirmar la tesis de que es el motor de la economía. Con este propósito, se aplicaron tres técnicas econométricas. Para la evaluación de su aportación al crecimiento económico, se utilizó la prueba de Granger por tipo de turismo (receptivo e interno). En el caso del desarrollo económico, con dos técnicas, se consideró la aportación del turismo a dos indicadores: la pobreza y la desigualdad. Utilizando datos de la ENIGH 2018, se estimaron los efectos en la pobreza con un *propensity score matching*, mientras que, para medir los efectos en desigualdad, se utilizó la técnica de descomposición del índice de Gini. El uso de las técnicas y los resultados obtenidos bien podrían ser aportaciones por sí mismas, pero se ha decidido de forma breve incorporarlas para dar sustento y evidencia de la importancia del turismo. Los datos que se utilizan en el estudio son los previos a la crisis originada por la pandemia de COVID-19.

El documento presenta una amplia revisión de la literatura acerca del turismo y el crecimiento económico, así como del turismo y el desarrollo económico. Posteriormente se describen las técnicas a utilizar en el apartado de metodología. Los resultados se presentan en la sección cuatro con una serie de indicadores de la actividad que abonan al análisis de la aportación del turismo al crecimiento y al desarrollo de México. Finalmente, se destacan las conclusiones del estudio.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

En relación con la literatura acerca del impacto de la actividad turística en el crecimiento económico, la mayoría de los estudios toman como base la hipótesis del crecimiento impul-

sado por el turismo (*tourism-led growth hypothesis*, TLGH, por sus siglas en inglés). Los resultados de esta hipótesis han sido heterogéneos, y pueden presentarse en cuatro grupos:

1. El turismo conduce al crecimiento macroeconómico de los países, como el estudio seminal de Balaguer y Cantavella-Jordá (2002) para España; Shakouri *et al.* (2017) para Irán; Ohlan (2017) y Sharma (2018) para la India; Surugiu y Surugiu (2013) para Rumania; Chou (2013) para Chipre, Letonia y Eslovaquia; Dritsakis (2004) y Eeckels *et al.* (2012) para Grecia; Zortuk (2009) para Turquía; Oh (2005) para Corea; Durbarry (2002) para Mauritania; Eugenio *et al.* (2004) para países latinoamericanos de bajos ingresos, y Lee y Chang (2008) para países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
2. El crecimiento de la economía conduce al incremento de la actividad turística en países como China, India, Indonesia y Perú (Sokhanvar *et al.*, 2018); República Checa y Polonia (Chou, 2013); Pakistán (Khalil *et al.*, 2007), y Laos (Phouphet *et al.*, 2018).
3. La relación es bidireccional en Chile (Sokhanvar *et al.*, 2018), Estonia y Hungría (Chou, 2013), Corea del Sur (Chen y Chiou, 2009), Taiwán (Kim *et al.*, 2006; Lee y Chien, 2008) y Jamaica (Amaghionyeodiwe, 2012).
4. Por último, una relación neutral en Estados Unidos (Tang y Jang, 2009), Turquía (Katircioglu, 2009) y Bulgaria, Rumania y Eslovenia (Chou, 2013).

Por otro lado, los efectos también han sido analizados en el corto y largo plazo. Rout *et al.* (2019) investigan la relación entre el turismo y el crecimiento económico en la India a través de un modelo teórico de datos panel desde 1995 hasta 2016. Este estudio demuestra que el turismo conduce al crecimiento económico, pero únicamente en el largo plazo y que los efectos a corto plazo pueden estimular la demanda de turismo y expandirlo. El turismo no es un pasaporte al crecimiento y, en consecuencia, al desarrollo, si las comunidades no son capaces de gestionarlo y si las transferencias de la riqueza y los empleos terminan beneficiando a agentes externos a las propias localidades (Santana, 2005).

En un estudio descriptivo, Cuadrado y López (2015) asociaron los indicadores macroeconómicos (PIB turístico, impuestos, saldo de la balanza turística, empleos y valor agregado bruto) al crecimiento de la economía española sin alguna técnica de medición, concluyendo que es un importante pilar en el crecimiento económico de España, sobre todo después de la recesión económica de 2008 a 2013. Santana (2005) plantea que el empleo no debería ser el único factor a la hora de evaluar la bondad de un modelo de desarrollo turístico, sino que también debería considerarse el reparto de los beneficios de la actividad en forma de rentas empresariales.

Las variables para medir esta relación son generalmente el PIB y el PIB per cápita (Brida *et al.*, 2020) y, como variable turística, la llegada de turistas internacionales (Brida *et al.*,

2013; Brida *et al.*, 2020; Rosselló y He, 2020), con lo que la aportación de la actividad se centra en el turismo receptivo. No obstante, Rout *et al.* (2019) utilizaron el turismo interno como variable independiente en un panel para estados de la India.

Para México, Rodríguez (2015), a través de la metodología planteada por Ivanov y Webster (2007), mide los impactos del turismo en el crecimiento económico, con la contribución individual de cada una de las ramas del sector turístico, concluyendo que todas abonan de forma positiva al PIB nacional. Cruz *et al.* (2014) determinaron que el crecimiento del PIB de México depende de la llegada de los turistas internacionales a Los Cabos. En Ramírez (2006) se señala que la cointegración entre el PIB turístico y el PIB nacional es poco robusta. Loría *et al.* (2017), utilizando vectores autorregresivos, evaluaron la llegada de visitantes procedentes del extranjero sobre el PIB y la tasa de desocupación como variables de crecimiento de 1980 a 2014, y confirmaron que la relación es positiva.

En suma, a pesar de los numerosos estudios respecto al nexo entre turismo y crecimiento económico los resultados aún son divergentes.

En relación con la literatura del impacto del turismo en el desarrollo económico, no hay consenso respecto a qué variables lo podrían representar; podría ser la derrama económica que dejan los turistas (Franch, 2010), el empleo turístico (Page y Connell, 2020; Santana, 2005), el marco institucional y las reglas y normas involucradas esenciales (North, 1990) para la adecuada gobernanza del destino (Beaumont y Dredge, 2010; Durán, 2013), que se fundamenta en las formas de participación del gobierno y los actores locales públicos y privados (Nava y Nava, 2020), o bien, el incremento en la prosperidad y el bienestar (Pike *et al.*, 2010). Algunos autores incluso le llaman desarrollo económico a indicadores como el PIB (Bilen *et al.*, 2017; Sokhanvar *et al.*, 2018) o a los beneficios monetarios (Khayrulloevna, 2020) e incluso asumen las divisas de los turistas como proxy de desarrollo (Balsalobre *et al.*, 2020).

La reciente recopilación de Dolezal *et al.* (2020) para el sureste de Asia indica que el turismo influye en el desarrollo económico de un país en los residentes y las localidades turísticas. Los autores señalan que debe ser medido con indicadores como: las llegadas de turistas internacionales, su contribución total al PIB, su generación de empleos y la contribución al total del país, el índice de desarrollo humano, su impulso a la disminución de la pobreza, las emisiones per cápita de dióxido de carbono, el empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad del medio ambiente y la gobernanza.

Rogerson y Rogerson (2019) analizan los efectos positivos y significativos del turismo en el desarrollo de actividades locales y el crecimiento del empleo en Overstrand, Sudáfrica, a través de un modelo de equilibrio espacial del comercio de bienes y servicios turísticos. Plantean que el turismo causa avances significativos en el largo plazo en economías locales. Sin embargo, están sesgados hacia empresarios blancos, de tal manera que la economía turística local no puede describirse como inclusiva.

Jeyacheya y Hampton (2020) analizan el impacto del turismo en las ciudades anfitrionas a través de un enfoque de evaluación cualitativo y de entrevistas semiestructuradas. Determi-

nan que el turismo puede llegar a generar empleo, pero este puede ser precario y confina la posibilidad de aliviar la pobreza en esas comunidades. Los estudios no deben limitarse solamente al empleo que se crea sino también a las rentas generadas y a su calidad (Santana, 2005).

Cabe señalar que la literatura más reciente ha confundido el concepto y le llama desarrollo turístico a los beneficios obtenidos del turismo, cuando en realidad no parten del concepto de la ciencia económica en el sentido lógico de que el desarrollo económico es generado por la actividad turística (Cerón, 2022). Desde esta óptica, se debe comprender que el turismo genera desarrollo al interior de las comunidades, por lo tanto, debe ser analizado con los indicadores del desarrollo humano, la pobreza y la desigualdad. Hay consenso respecto a la pobreza, sin embargo, es escasa la literatura respecto a la desigualdad.

Blake *et al.* (2008) analizan el efecto del turismo en la pobreza y en los hogares en Brasil. Desarrollaron un modelo de equilibrio general en que se toma en cuenta los ingresos de diferentes categorías del turismo y de los hogares, así como los canales (precios, ganancias, gobierno) por los cuales el turismo afecta la distribución del ingreso. De esta manera, determinan que los hogares con los más bajos ingresos no son los principales beneficiarios del turismo, pero sí se benefician por el canal de las ganancias y los precios debido a la expansión turística. Seguidamente, concluyen que no se pueden generalizar los efectos del turismo en la pobreza, ya que el principal efecto positivo de la expansión turística se concentra en los hogares de altos ingresos.

Entre los estudios recientes que confirman la reducción de la pobreza como resultado de la actividad turística se encuentran: Gunarathna *et al.* (2015) para Sri Lanka, que con correlaciones de Pearson, determinan que el turismo rural tiene efectos positivos en su reducción; Suriya (2012), con un modelo de ecuaciones estructurales, argumentó que el turismo ayuda a mejorar los niveles de salud, nutrición y acceso al agua, en consecuencia, a la reducción de la pobreza, y Akhtar *et al.* (2020), con técnicas de cointegración en panel de Pakistán, China, Vietnam y Tailandia, evaluaron que la afluencia turística y las exportaciones totales de servicios turísticos reducen significativamente la pobreza.

Llorca *et al.* (2020) analizan los roles del turismo interno y receptor en el alivio de la pobreza absoluta mediante una estimación con panel de datos de 60 países durante el periodo de 1955 a 2014. Concluyen que el efecto del turismo sobre la pobreza es favorable y este efecto es mayor para el turismo interno que para el turismo receptivo, esta diferencia es estadísticamente significativa.

Rakotondramaro y Andriamasy (2016) analizaron, a través de un *Granger trivariate framework*, las relaciones causales de la pobreza, el crecimiento económico y el turismo en Madagascar. En este análisis determinaron que el crecimiento económico y el desarrollo del turismo no conllevan una reducción de la pobreza en este país, ya que este desarrollo turístico puede aumentar los niveles de crecimiento económico en la región, pero de este mismo modo también pueden aumentar las personas que viven con bajos ingresos.

Pocos son los estudios de turismo que han medido el impacto de los ingresos por turismo en la desigualdad; y los que han utilizado el índice de Gini (medida más aceptada para la distribución de la riqueza), se han enfocado en estimar la distribución de los turistas entre los destinos turísticos, como el caso de la dispersión geográfica del turismo doméstico en Australia (Lau *et al.*, 2017) o bien en la distribución de la demanda de los turistas por temporada (Fernández *et al.*, 2016). Massie *et al.* (2020) midieron los impactos en pobreza en Indonesia, indicando que la profundidad de la pobreza disminuye 0.83% y ayuda a la disminución de la inequidad. Hengyun *et al.* (2016) indican que en China la aportación del turismo nacional ayuda a cerrar la brecha de desigualdad regional.

Para el caso de México, Pérez y Camberos (2015) examinan los efectos del turismo sobre la pobreza. Utilizando datos de la ENIGH 2012 y la línea de bienestar del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), compararon dos vectores de consumo, uno con gastos en turismo y otro sin ellos; y si la diferencia es positiva entonces el *head count rate* de la pobreza disminuye. La limitante importante del estudio es que no seleccionaron adecuadamente a la población turística, ya que no contaron con el clasificador del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) correspondiente a las actividades exclusivamente turísticas, quedando a criterio de los investigadores. No obstante, concluyeron que los trabajadores dedicados al turismo no son beneficiados de la riqueza generada por el turismo.

Faber y Gaubert (2019) demuestran que un aumento del 10% en los ingresos del turismo en localidades costeras de México conduce a un aumento del 2.5% en el empleo y un aumento del 2% en la población local. Respecto a la desigualdad en los ingresos obtenidos por la actividad turística, aún es un tema importante de exploración, mismo que en este artículo se aborda. Pérez y Camberos (2017) destacan que existe una distribución inequitativa de los ingresos, sin embargo, no fundamentan esta aseveración.

En síntesis, la literatura sobre el crecimiento económico es relativamente vasta y confirmatoria de sus efectos; sin embargo, la mayoría de los estudios se enfocan en analizar su impacto con variables de turismo internacional. Para el desarrollo económico existen diversos indicadores, no obstante, los más aceptables son los que involucran a la pobreza y la desigualdad, mismos que se usarán para el análisis de esta investigación.

## METODOLOGÍA

Para analizar la aportación del turismo al crecimiento económico se utiliza la prueba de Granger a partir de la realización de vectores autorregresivos. Esta prueba es la más utilizada en la literatura sobre turismo y crecimiento económico para los casos de muestras pequeñas y por una pérdida menor de grados de libertad (Brida *et al.*, 2013).

Como variable dependiente se utilizó el PIB de México y como variables independientes los correspondientes índices trimestrales del consumo turístico interno y el consumo turístico receptivo para discriminar entre los tipos de turismo. Los datos se tomaron del Banco de Información Económica del INEGI (2022b).

Los vectores autorregresivos consisten en una regresión donde las variables dependientes son los rezagos de las variables independientes junto con los rezagos de las dependientes. Los vectores por calcular fueron los siguientes:

a) Relación de causalidad entre el PIB nacional y el PIB turístico

$$\text{PIB Nacional}_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i \text{PIB turístico}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \beta_j \text{PIB Nacional}_{t-j} + u_{1t}$$

$$\text{PIB turístico}_t = \sum_{i=1}^n \lambda_i \text{PIB Nacional}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \delta_j \text{PIB turístico}_{t-j} + u_{2t}$$

b) Relación de causalidad entre el PIB nacional y el consumo turístico receptivo

$$\text{PIB Nacional}_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i \text{Constur receptivo}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \beta_j \text{PIB Nacional}_{t-j} + u_{1t}$$

$$\text{Constur receptivo}_t = \sum_{i=1}^n \lambda_i \text{PIB Nacional}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \delta_j \text{PIB Constur receptivo}_{t-j} + u_{2t}$$

c) Relación de causalidad entre el PIB nacional y el consumo turístico interno

$$\text{PIB Nacional}_t = \sum_{i=1}^n \alpha_i \text{Consumotur interno}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \beta_j \text{PIB Nacional}_{t-j} + u_{1t}$$

$$\text{Consumotur interno}_t = \sum_{i=1}^n \lambda_i \text{PIB Nacional}_{t-i} + \sum_{j=1}^n \delta_j \text{PIB Consumotur interno}_{t-j} + u_{2t}$$

Para estimar la prueba de Granger, de cada vector autorregresivo se obtiene la suma de los residuales al cuadrado de la regresión restringida (R) y la regresión no restringida (NR) y se hace la prueba de hipótesis  $F$  para confirmar la causalidad, con  $m$  como el número de rezagos, asumiendo que si el valor de  $F$  es mayor que el valor  $F$  crítico se acepta la causalidad.

$$F = \frac{(SCR_R - SCR_{NR})/m}{SCR_{NR}/(n - k)}$$

Para el análisis del impacto del turismo en la pobreza de los mexicanos, se evaluó el efecto promedio de tratamiento (ATT) de un grupo de tratamiento (hogares que reciben ingresos por el turismo) y un grupo de control (hogares que no reciben ingresos por turismo). A través de un modelo de *propensity score matching* (PSM) con tres tipos de matcheo o apareamiento: *nearest neighbor*, *kernel* y *stratification*. El objetivo de la técnica consiste en identificar un hogar que no recibe ingresos por turismo lo más parecido posible (*pscore*) al que sí los recibe, de tal forma que, al obtener el promedio en su nivel de pobreza, este efecto por el trato será totalmente atribuido a los ingresos por turismo. Considerando el cálculo previamente realizado y obtenido del puntaje de propensión, se puede proceder al cálculo del efecto promedio de tratamiento sobre los tratados, este procedimiento se puede realizar como se plasma a continuación:

$$\tau = E [Y_{1i} - Y_{0i} / D_i = 1]$$

$$\tau = E [E[Y_{1i} - Y_{0i} / D_i = 1, p(X)]]$$

$$\tau = E [E[Y_{1i} / D_i = 1, p(X_i)] - E [Y_{0i} / D_i = 0, p(X)] / D_i = 1]$$

Donde:

$Y_{1i}$  Representa el hogar que recibió tratamiento (posible resultado)

$Y_{0i}$  Representa el hogar que no recibió tratamiento (posible resultado)

No obstante, Becker e Ichino (2002) hacen énfasis en que el cálculo del puntaje de propensión no es apto o suficiente para el cálculo del efecto del tratamiento. Esto porque el puntaje de propensión es cero en un inicio, dado que es una variable continua.

La base para este estudio se realizó con la ENIGH 2018. En el archivo de trabajos se identificaron los trabajadores que laboran en el sector con los códigos del SCIAN que hacen referencia a las actividades turísticas.<sup>1</sup> Posteriormente, se vinculó el archivo de trabajos con el de ingresos para conocer el resto de las fuentes de ingresos donde se tuvieron en cuenta la base de datos de ingresos y trabajo. Finalmente se compactó la base a nivel de hogar y se vinculó con el archivo de pobreza 2018 generado por el Coneval, el cual contiene la variable que identifica si el hogar es pobre, según sus carencias. Para identificar el grupo de control se usaron variables como el tamaño de la localidad, la ubicación geográfica, el tamaño de los hogares, si es rural o urbano, y el ingreso monetario del hogar, el cual puede provenir tanto del turismo como de otras fuentes. Para hacer los comparativos se utilizaron los ingresos totales mensuales por hogar.

<sup>1</sup> Los códigos del SCIAN correspondientes a las actividades turísticas son: 3169, 5111, 4811, 4821, 4831, 4871, 4881, 5615, 7211, 7212, 7213, 7210, 7221, 7222 y 7223.

La técnica utilizada para la aportación del turismo a la distribución del ingreso es la descomposición del índice de Gini, ya que el ingreso de los hogares no depende de una sola fuente, por lo tanto, esto puede ser anotado como:  $Y = y_1 + y_2 + y_3 + \dots + y_k$ . Puesto que el índice de Gini se estima como:

$$G = \frac{2cov[y, F(y)]}{\mu}$$

y multiplicando por  $cov(y_k, F_k)$  y por  $\mu_k$  se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{k=1}^k \left[ \frac{cov(y_k, F)}{cov(y_k, F_k)} \right] * \left[ \frac{2 cov(y_k, F_k)}{\mu_k} \right] \left[ \frac{\mu_k}{\mu} \right] = \sum_{k=1}^k R_k G_k S_k$$

Que, de acuerdo con Stark *et al.* (1986), se define a  $R_k$  como el coeficiente de correlación entre  $y_k$  y el ingreso total  $F(y)$ . Por otra parte,  $G_k$  es el índice de Gini de la fuente de ingreso  $k$  y, por último,  $S_k$  es la proporción que representa el ingreso de la fuente  $k$  en el ingreso total. Esta descomposición puede estimar el impacto de las fuentes de ingreso  $k$  en la desigualdad del ingreso total. De acuerdo con Stark *et al.* (1986), el impacto de un cambio pequeño  $\pi$  de la fuente de ingreso  $k$  sobre la desigualdad del ingreso, se puede medir con la siguiente expresión:

$$\frac{\partial G}{\partial \pi} = \frac{S_k G_k R_k}{G} - S_k \text{ tal que } y_k(\pi) = (1 + \pi) y_k$$

Para la interpretación de los resultados, en caso de que el coeficiente sea de índole negativo indicará que el aumento marginal del ingreso de la fuente  $k$  tiene un efecto de disminución de la desigualdad y, por el contrario, si el coeficiente es positivo significa que la fuente  $k$  aumenta la desigualdad. Para la estimación de los modelos econométricos se utilizó el programa Stata 16.0.

Finalmente, en el desarrollo económico es muy común considerar el índice de rezago social (Coneval, 2021), por lo que se realiza un análisis descriptivo en el que se comparan los municipios turísticos de los no turísticos, en los años 2000, 2015 y 2020, para conocer la evolución de este indicador.

## RESULTADOS

En esta sección se presentan los principales indicadores que dan vida a la importancia del sector en México. Los resultados se dividen en la relación del turismo con el crecimiento económico que son originados por la aplicación de la prueba de Granger, posteriormente se des-

tacan los resultados del efecto del turismo en el desarrollo económico considerando: 1) el efecto en la pobreza a través de la medición del efecto promedio de tratamiento, 2) el efecto en la desigualdad considerando la descomposición del índice de Gini y 3) se analiza el rezago social, de forma descriptiva para visualizar las condiciones de los municipios turísticos.

### *Turismo y crecimiento económico*

Los resultados de la aportación al crecimiento económico son heterogéneos y no robustos. Una consideración primordial en el análisis del efecto que el turismo ha marcado en los años recientes corresponde a su contribución en la producción nacional. De acuerdo con la Tabla 3.1, durante 2019 su aportación fue de 8.5% en valores reales, con un monto del PIB turístico de 1.5 billones de pesos, esto es, alrededor de 78 000 millones de dólares con una media de 2.3% entre 2010 y 2019. La reducción del crecimiento durante 2020 fue de -25.4%.

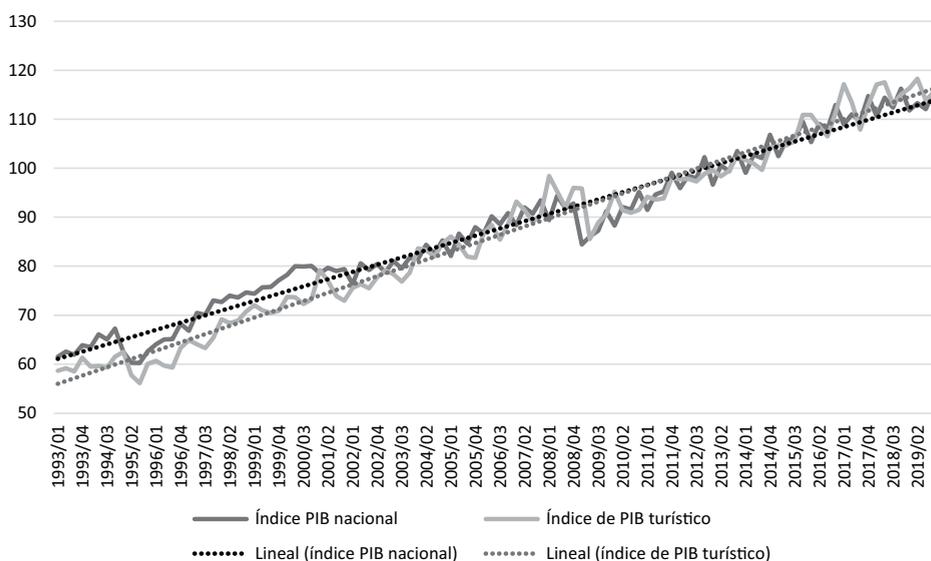
**TABLA 3.1. VALOR AGREGADO BRUTO POR PAGO A LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN**

AÑO	PIB TURÍSTICO (MILLONES DE PESOS 2013 = 100)	PARTICIPACIÓN EN EL PIB NACIONAL	CRECIMIENTO	PIB TURÍSTICO (MILLONES DE PESOS CORRIENTES)	REMUNERACIÓN DE ASALARIADOS	PARTICIPACIÓN	EXCEDENTE DE OPERACIÓN	PARTICIPACIÓN
2010	1,228,799	8.6%	2.3%	1,071,526	247,137	23.1%	818,300	76.4%
2011	1,264,246	8.5%	2.9%	1,159,723	259,567	22.4%	894,065	77.1%
2012	1,304,619	8.5%	3.2%	1,257,504	274,249	21.8%	977,832	77.8%
2013	1,332,001	8.5%	2.1%	1,332,001	290,720	21.8%	1,035,385	77.7%
2014	1,351,402	8.4%	1.5%	1,409,746	304,097	21.6%	1,098,766	77.9%
2015	1,395,222	8.4%	3.2%	1,519,048	330,917	21.8%	1,180,799	77.7%
2016	1,427,736	8.4%	2.3%	1,614,170	348,239	21.6%	1,259,006	78.0%
2017	1,471,602	8.5%	3.1%	1,760,184	370,182	21.0%	1,382,757	78.6%
2018	1,501,089	8.5%	2.0%	1,868,714	388,517	20.8%	1,473,381	78.8%
2019	1,502,149	8.5%	0.1%	1,956,848	409,691	20.9%	1,539,874	78.7%
2020	1,119,994	6.9%	-25.4%	1,475,107	378,451	25.7%	1,089,857	73.9%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2022a).

En la Gráfica 3.1 se observa que el crecimiento del turismo y el PIB nacional son muy similares tanto en porcentaje como en el tiempo en que este se evalúe, es decir, no existe un desfase que pudiera dar luz a un grado de causalidad. Por lo que, cuando se realiza la prueba de Granger entre ambos, resulta una relación bidireccional. La Tabla 3.2 señala que la prueba F es significativa para ambas direcciones de las variables.

De acuerdo con la literatura, este es uno de los cuatro resultados que pueden ocurrir como en Estonia, Hungría y Corea del Sur. Por lo tanto, no se puede determinar que el turismo sea un factor o *driver* que genera el crecimiento de la economía mexicana, no se puede determinar exogeneidad de la variable PIB turístico.



GRÁFICA 3.1. PIB TURÍSTICO Y PIB NACIONAL (1993-2020)

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2022b).

Al identificar esta bidireccionalidad, que no permite determinar la causalidad, se diseñó la prueba de forma separada con los índices de consumo turístico receptivo y consumo turístico interno. Esta es una nueva forma de medición que permite comprender los efectos por tipo de turismo, puesto que cada indicador tiene importancia en la economía; a continuación, sus descripciones y sus resultados.

TABLA 3.2. PRUEBA DE CAUSALIDAD DE GRANGER ENTRE PIB NACIONAL Y PIB TURÍSTICO

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	F	REZAGOS	GRADOS DE LIBERTAD	PROB > F
PIB nacional	PIB turístico	5.0759	3	98	0.0026
PIB turístico	PIB nacional	16.395	3	98	0.0000

Fuente: elaboración propia con datos de los vectores autorregresivos, donde la variable dependiente es una función de los rezagos de la variable independiente.

### *Turismo receptivo. Estadísticas descriptivas*

La actividad turística a nivel mundial ha experimentado altas tasas de crecimiento a partir de la segunda mitad del siglo pasado hasta la actualidad, fundamentado en diversas razones como son: el incremento en la riqueza de las economías emergentes, la globalización, la apertura comercial de las economías, el progreso de las tecnologías de la información y la comunicación.

México no es la excepción, y se ha denotado un crecimiento en los últimos 39 años de 247%, cuando en 1980 presentó 12.964 millones de turistas internacionales y 45.023 millones en 2019 (véase Tabla 3.3); es decir, la evolución de la demanda por México como destino turístico ha ido en aumento año tras año. Cabe señalar que las mayores tasas –con dos dígitos incluso– de 1980 a la actualidad ocurrieron en los años: 1987, 1990, 1995, 2004 y un aumento significativo de 2014 a 2017. Sin embargo, los primeros tres años señalados mostraron un crecimiento en el sector como resultado de las fuertes devaluaciones que experimentó el peso mexicano; mientras que los años recientes, sin duda, han sido resultado del esfuerzo tanto de políticas macroeconómicas sanas como del esfuerzo por una nueva generación de productos y para promover a nuestro país.

Es importante destacar que los turistas internacionales que comienzan a internarse al país y por ende a dejar mayor derrama económica iniciaron en la década de los años noventa. Se presenta un primer cambio estructural en 1997, cuando la proporción de turistas fronterizos disminuye –después de que en la década de 1980 era de 70%– y comienza el énfasis en involucrar en mayor medida la internación de los viajeros. En la última década, la proporción es 56% turismo de internación y 44% turismo fronterizo (Banxico, 2022).

En 2019, México ocupó el séptimo lugar en recepción de turistas a nivel mundial, detrás de Francia, España y Estados Unidos, que registraron 90.0, 83.5 y 79.4 millones de turistas al año, respectivamente (OMT, 2022), aunque en 2020 llegó a un histórico tercer sitio solo detrás de Francia e Italia, por el confinamiento originado por COVID-19, con 24.284 millones.

TABLA 3.3. COMPENDIO DE INDICADORES TURÍSTICOS EN MÉXICO. TURISMO RECEPTIVO

AÑO	TURISTAS INTERNACIONALES (MILLONES DE PERSONAS)	CRECIMIENTO	TURISTAS DE INTERNACIÓN	INGRESOS DE DIVISAS (MILLONES DE DÓLARES)	CRECIMIENTO	SALDO BALANZA TURÍSTICA (MILLONES DE DÓLARES)	ÍNDICE DE CONSUMO TURÍSTICO RECEPTIVO	CRECIMIENTO
2010	23.290	4.2%	13.327	11,992	4.2%	4,737	90.1	-2.0%
2011	23.403	0.5%	13.237	11,869	-1.0%	4,037	85.4	-5.2%
2012	23.403	0.0%	13.665	12,739	7.3%	4,291	94.1	10.2%
2013	24.151	3.2%	14.562	13,949	9.5%	4,827	100.0	6.3%
2014	29.346	21.5%	16.000	16,208	16.2%	6,603	112.0	12.0%
2015	32.093	9.4%	18.307	17,734	9.4%	7,636	135.8	21.2%
2016	35.079	9.3%	20.664	19,650	10.8%	9,347	169.6	24.8%
2017	39.291	12.0%	22.483	21,336	8.6%	10,496	177.9	4.9%
2018	41.313	5.1%	23.307	22,526	5.6%	11,297	182.9	2.8%
2019	45.023	9.0%	23.758	24,573	9.0%	14,692	187.1	2.3%
2020	24.284	-46.1%	10.815	10,995	-55.3%	7,521	99.64	-46.7%
2021	31.875	31.3%	18.059	19,795	80.0%	14,614	167.1	67.7%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (2022b) y Banxico (2022).

El turismo receptivo es una fuente importante de generación de divisas para la economía y, de acuerdo con la Tabla 3.3, el monto de divisas ha tenido un crecimiento de 11 992 millones de dólares (mdd) en 2010 a 24 573 en 2019, prácticamente se duplicó en estos diez años, aunque vio una fuerte reducción en 2020 y una gran recuperación en 2021.

Respecto a este indicador en 2019, México tuvo la posición 17 a nivel mundial (OMT, 2022), ya que el promedio de gasto medio de los turistas internacionales es de solamente 496 dólares y el de los turistas de internación es de 888, en comparación con el gasto medio

en países como Australia y Estados Unidos, donde los turistas gastan 3 973 y 2 639 dólares per cápita por viaje, respectivamente.

A pesar de esta debilidad, el saldo de la balanza turística siempre ha presentado superávit. Existe una gran relevancia de la contribución del turismo en la balanza de pagos, que actualmente aporta 14 614 mdd en 2021, prácticamente igual a los niveles prepandemia. Esto es más visible cuando se compara con los constantes déficits de la balanza comercial, que si bien es positivo en 2019, en 2018 fue de -13 617 mdd; y del reciente déficit que se ha generado en la balanza petrolera (-21 221 mdd en 2019) a partir de 2015. El turismo, por tanto, puede apoyar con los déficits de la balanza de pagos.

El consumo turístico receptivo constituye el 17.3% del consumo total que realizan los turistas al interior del país. Su dinámica ha sido positiva y ha tenido tasas de crecimiento de dos dígitos desde 2012 hasta 2016. Sin embargo, ha comenzado un descenso en su crecimiento a partir de 2017, el cual se ha asemejado a las tasas de antes de 2010, con lo que se puede inferir que en el periodo señalado –el “boom del turismo”– se logró un cambio estructural que se detuvo por la crisis de la pandemia, sin embargo, se espera que recupere su tendencia en 2023, mucho antes de lo señalado por la OMT, que sería en 2024.

### *Turismo interno. Estadísticas descriptivas*

Existe una limitante para saber el número de turistas nacionales que viajan a lo largo del país. El dato que lo aproxima es el número de residentes en cuartos de hotel, el cual ha crecido a un promedio de 4.5% de 2010 a 2019. En este último año, el número de turistas nacionales ascendió a 101.749 millones de turistas al año con una tasa de 1.3%. Uno de los indicadores clave para que esto suceda es el porcentaje de ocupación de la hotelería nacional. Este indicador tiene una tendencia positiva de crecimiento al pasar de 46.9% a 56.5%. Asimismo, ha sido indispensable –así como es un reto– el aumento de la estadía promedio, que en el caso de los turistas nacionales es de 1.7 noches por turista por viaje, mucho menor que el de los turistas internacionales, que es de 3.4 noches, indicadores que se han mantenido estables desde 2018 e incluso durante la pandemia de COVID-19.

El consumo turístico interno constituye el 82.7% del consumo total que realizan los turistas en el interior del país. El índice se ha comportado con un promedio de 1.9% de 2010 a 2019. En 2014 tuvo una disminución considerable como resultado de la inseguridad del país. En 2019, en concordancia con el PIB nacional, tuvo un ligero crecimiento de 0.8%, cuando un año previo la tasa fue de 3.2%. Este último indicador denota la posible dependencia del turismo de los mexicanos respecto a los ingresos que se generen del PIB nacional (véase Tabla 3.4).

TABLA 3.4. COMPENDIO DE INDICADORES TURÍSTICOS EN MÉXICO. TURISMO INTERNO

AÑO	TURISTAS RESIDENTES A CUARTOS DE HOTEL (MILLONES DE PERSONAS)	CRECIMIENTO	PORCENTAJE PROMEDIO DE OCUPACIÓN	ESTADÍA PROMEDIO	ESTADÍA PROMEDIO DE NACIONALES	ESTADÍA PROMEDIO DE EXTRANJEROS	ÍNDICE DE CONSUMO TURÍSTICO INTERNO	CRECIMIENTO
2010	68.561	4.5%	46.9%	2.0	1.6	3.7	91.0	2.9%
2011	71.291	4.0%	47.3%	2.0	1.7	3.7	94.7	4.1%
2012	74.668	4.7%	50.2%	2.1	1.7	3.7	96.9	2.2%
2013	78.527	5.2%	51.7%	2.0	1.6	3.7	100.0	3.2%
2014	80.746	2.8%	53.3%	2.1	1.8	3.7	99.4	-0.6%
2015	85.939	6.4%	55.9%	2.1	1.0	6.9	100.7	1.3%
2016	89.874	4.6%	56.7%	2.1	1.7	3.7	101.1	0.4%
2017	95.557	6.3%	56.6%	2.0	1.6	3.5	102.5	1.4%
2018	100.444	5.1%	56.9%	2.0	1.7	3.4	105.8	3.2%
2019	101.749	1.3%	56.5%	2.1	1.7	3.4	106.6	0.8%
2020	48.042	-52.8%	25.5%	2.1	1.7	3.3	80.5	-24.4%
2021	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.97	7.8%

nd = no disponible.

Fuente: elaboración propia con datos de la Sectur (2020) y el INEGI (2022b).

### *Resultados de la causalidad de Granger para turismo interno y turismo receptivo*

La descripción de los crecimientos de los índices de ambos indicadores permite pensar que el turismo interno depende del PIB de la economía, mientras que el turismo internacional sí puede ser un *driver*. En la primera parte de la Tabla 3.5 se presentan los resultados de la prueba de Granger después de haber realizado los vectores autorregresivos.

De acuerdo con la probabilidad del estadístico  $F$  ( $\text{Prob} > F$ ), el cual si es menor a 0.05 indica que hay significancia de causalidad entre las variables dependientes e independientes. Con los vectores autorregresivos, que utilizan datos de 1993 a 2019, el PIB nacional respecto al consumo receptivo es significativo y el consumo turístico receptivo respecto al PIB na-

cional también lo es, lo que indica un proceso de causalidad bidireccional. Asimismo, el PIB nacional respecto al consumo turístico interno es significativo y el consumo interno respecto al PIB nacional también lo es, lo que indica un proceso de causalidad bidireccional.

Ante este proceso, se realizó un conjunto de pruebas con diferentes periodos a fin de poder brindarle robustez al resultado. Como se señaló arriba, el turismo tuvo un *boom* a partir de 2015, razón por la cual se hicieron pruebas con este nuevo periodo. En la segunda parte de la Tabla 3.5, se puede observar que existe significancia para la dependencia del PIB nacional en función del consumo turístico receptivo, mientras que a la inversa no es significativo. Asimismo, no hay significancia de que el consumo turístico interno cause al PIB nacional, pero a la inversa sí es significativo.

**TABLA 3.5. PRUEBA DE CAUSALIDAD DE GRANGER ENTRE PIB NACIONAL Y EL CONSUMO TURÍSTICO RECEPTIVO Y EL CONSUMO TURÍSTICO INTERNO**

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	F	REZAGOS	GRADOS DE LIBERTAD	PROB > F
Con datos trimestrales de 1993 a 2019					
PIB nacional	Consumo receptivo	13.858	3	98	0.000
Consumo receptivo	PIB nacional	9.062	3	98	0.000
PIB nacional	Consumo interno	7.314	3	98	0.000
Consumo interno	PIB nacional	3.897	3	98	0.011
Con datos trimestrales de 2015 a 2019					
PIB nacional	Consumo receptivo	11.826	3	13	0.001
Consumo receptivo	PIB nacional	1.532	3	13	0.253
PIB nacional	Consumo interno	1.939	3	13	0.173
Consumo interno	PIB nacional	10.379	3	13	0.001

Fuente: elaboración propia con datos de los vectores autorregresivos donde la variable dependiente es una función de los rezagos de la variable independiente.

En síntesis, con los datos disponibles, y a partir de 2015, se puede concluir que el turismo receptivo es un motor para la economía nacional, no así el turismo interno, que depende de que la economía crezca. Este resultado confirma la tesis de Santana (2005), en la que considera que el turismo no es un pase automático al crecimiento.

### *Turismo y desarrollo económico. Efecto del turismo en la pobreza*

Los resultados de la aportación del turismo al desarrollo económico, específicamente en la pobreza, son bastante robustos. Del total de hogares de la ENIGH 2018, se identificaron 2852 que tienen entre sus miembros al menos una persona dedicada a la actividad turística. El 65.4% de los hogares declaró haber tenido un miembro en el sector, 22.4% dos miembros en el sector, 7.8% tres miembros, 2.9% cuatro miembros y el resto más de cinco miembros.

Se detectó que, del total de los hogares turísticos, 31.2% son pobres y el resto no lo es, esto comparado con el dato nacional de que 38.5% de los hogares del país son pobres. El tamaño de los hogares turísticos es de 3.69 personas en comparación con 3.37 con los que no. En la Tabla 3.6, se señalan las cohortes de los ingresos de los hogares que se dedican al turismo en comparación con los que no.

TABLA 3.6. NIVELES DE DECILES DE INGRESO PROMEDIO POR HOGAR (EN PESOS)

DECIL	RANGOS DE INGRESO PARA LOS HOGARES NO DEDICADOS AL TURISMO	RANGOS DE INGRESO PARA LOS HOGARES DEDICADOS AL TURISMO	RANGOS DE INGRESO PARA LOS HOGARES DEDICADOS AL TURISMO POR CONDICIÓN DE POBREZA	
			POBRES	NO POBRES
I	0 - 3472	0 - 3894	0 - 1928	0 - 6781
II	3473 - 5212	3895 - 6422	1929 - 3747	6782 - 9368
III	5213 - 6749	6423 - 8527	3748 - 4898	9369 - 11872
IV	6750 - 8344	8528 - 10615	4899 - 6136	11873 - 14179
V	8345 - 10222	10616 - 12969	6137 - 7151	14180 - 16486
VI	10223 - 12516	12970 - 15510	7152 - 8532	16487 - 19374
VII	12517 - 15521	15511 - 18940	8533 - 9894	19375 - 23176
VIII	15522 - 20049	18941 - 23901	9895 - 11802	23177 - 28409
IX	20050 - 29017	23902 - 32282	11803 - 15086	28410 - 36867
X	> 29018	> 32283	> 15087	> 36868

Fuente: elaboración propia con información de la ENIGH 2018 (INEGI, 2019).

Obsérvese que los ingresos que reciben los hogares por turismo son mayores que aquellos que no reciben; de hecho, el decil I tiene un rango de 0 hasta 3 894 pesos mensuales en comparación con los que no se dedican al turismo que asciende hasta 3 472 pesos mensuales. Cuando se separan los niveles de ingreso entre los hogares pobres y no pobres con ingresos

por turismo, la prueba de diferencia de medias entre ambas distribuciones es significativamente diferente de cero ( $t = 3.09$ ). Si se reflexiona respecto a los ingresos de los hogares pobres prácticamente el 80% de ellos tienen un ingreso de menos de 1 1 803 pesos, esto significa 3 198 por persona al mes,<sup>2</sup> 106 pesos por persona al día. Mientras que en los hogares no pobres con actividad turística el 20% gana más de 28 409, esto significa 7698 por persona al mes, 256 pesos por persona al día.

Los resultados del efecto promedio que reciben los hogares por dedicarse a la actividad turística en sus niveles de pobreza (ATT) en comparación con los que no lo hacen se describen en la Tabla 3.7.

TABLA 3.7. ESTIMACIÓN ATT CON MÉTODOS DE MATCHEO DEL VECINO MÁS CERCANO, KERNEL Y ESTRATIFICACIÓN

MÉTODO DE MATCHEO	TRATADOS	CONTROL	ATT	ERRO ESTÁNDAR	VALOR DE T
Vecino más cercano	1867	1819	-0.072**	0.016	-4.622
Kernel	1867	64722	-0.081**	0.015	-5.252
Estratificación	462	25420	-0.149**	0.021	-7.063

Nota: \*\*\*significativo al 99%, \*\*significativo al 95%, \*significativo al 90%.

Fuente: elaboración propia con datos del *propensity score matching*. ATT = Average Treatment Effect on the Treated, usando tres tipos de *matching*.

Los resultados ATT muestran consistencia en los tres métodos al ser estadísticamente significativos. De manera que, según con el método *matching* del vecino más cercano, la reducción de la pobreza como consecuencia de que alguno de sus miembros se dedique a la actividad turística es de 7.2%, en el método de Kernel es 8.1% y de acuerdo con el método de estratificación es de 14.9% (estimación a nivel rural y urbano). Según Esquivel y Pineda (2007), para la interpretación de los parámetros puede considerarse el promedio, con lo que se puede determinar que la reducción gira en torno a 10.06 por ciento.

La reflexión de este dato implica que un hogar que no recibe ingresos por turismo tiene un nivel de ingresos 10% menor al que sí los recibe. Si se considera el dato de la Tabla 3.6, con un hogar que gana 32 283 pesos por tener ingresos turísticos, entonces el hogar de control o similar debería estar ganando en promedio 29 035 pesos. Estas diferencias no son significativas, como se ha señalado arriba, pero son suficientes para que cuantitativamente no se ubiquen como pobres. Como resultado del análisis, es posible señalar que, si bien los hogares se pueden ubicar como no pobres, en realidad los ingresos que brinda el sector no son suficientes para poder sostener una familia, aspecto apuntado –en el mismo sentido– por Pérez y Camberos (2017).

<sup>2</sup> Resultado de dividir 1 1 803 entre 3.69, que es el promedio de miembros por hogar de los hogares turísticos.

Actualmente, y después de la pandemia, se están creando empleos principalmente con salarios por arriba de un salario mínimo, es decir, de 5 187 pesos en el sector, pero en el sector turístico la media está por debajo, con 5 004 pesos, lo que habla de una precarización salarial (STYPS, 2022). Asimismo, aún existe un déficit de 223 229 empleos en el sector en 2022, los cuales posiblemente se recuperen en el largo plazo, pues son personas que ya están laborando en otros sectores (Cerón, 2022).

## EFFECTOS DEL TURISMO EN LA DESIGUALDAD

En la Tabla 3.8 se incluyen los índices de Gini (G) para cada una de las principales fuentes de ingresos, incluyendo los ingresos por turismo, y los valores de la correlación (R) del índice de Gini del componente de ingreso con el ingreso total de los hogares. Cabe señalar que la sumatoria de todos los ingresos de sus diversas fuentes (S) totalizan el 100%. Los ingresos por salarios del trabajo principal –excluyendo los de turismo– tienen la mayor proporción en promedio de 61.8%, seguido de los ingresos de las transferencias que envía el gobierno a los hogares. Ambas fuentes también son las que reducen la desigualdad entre los hogares con -4.08 y -3.04%, respectivamente y poseen los índices de Gini más bajos .543 y .798.

TABLA 3.8. DESCOMPOSICIÓN DEL ÍNDICE DE GINI POR FUENTES DE INGRESO

FUENTE DE INGRESO	$S_K$	$G_K$	$R_K$	CAMBIO PORCENTUAL
Ingresos por turismo	0.047	0.976	0.550	0.0067
Ingresos del trabajo principal	0.618	0.543	0.806	-0.0408
Ingresos por negocios del hogar	0.067	0.986	0.844	0.0518
Ingresos del trabajo secundario	0.013	0.977	0.588	0.0030
Ingreso de cooperativas, sociedades	0.004	0.999	0.927	0.0038
Ingresos por renta de propiedad	0.010	0.986	0.707	0.0050
Ingresos por transferencias del gobierno	0.100	0.798	0.408	-0.0304
Ingresos por percepciones financieras y capital	0.050	0.957	0.765	0.0279
Otros ingresos	0.092	0.996	0.347	-0.0002
Ingreso total	1	0.469		

Fuente: elaboración propia con información de la ENIGH 2018 (INEGI, 2019).

Ahora bien, respecto al aporte del turismo a la desigualdad, los ingresos de este sector presentan un índice de Gini de 0.976, que indica que los provenientes de esta fuente no son evidentemente para toda la población, cabe señalar que el número de hogares que declararon estar vinculados con la actividad son 4.2% del total, esto es, 1 274 273 hogares.<sup>3</sup>

Al descomponer el índice de Gini del total de los hogares y ver el aporte que el turismo hace a la distribución de la riqueza, se observa que, ante un aumento de 1% de los ingresos por turismo, el índice de Gini aumenta .0067%, lo que indica que la brecha de desigualdad se abre. Esto se explica fundamentalmente porque los ingresos por turismo están correlacionados con la parte alta de la distribución de ingresos totales, pues el valor de  $R_k$  es de 0.550.

Por tanto, los ingresos por turismo no están distribuidos entre toda la población. Sumado a esto, en la constitución del PIB la remuneración de asalariados representa un 20.4% desde 2010, mientras que el excedente de operación tiene el 79.2%. En comparación, el PIB nacional tiene una distribución más equitativa: 27 y 73%, respectivamente. De hecho, la proporción ha ido a la baja desde 2010, cuando la participación era más alta, 23.1%. Siendo el turismo uno de los sectores económicos con menores salarios provoca que la distribución del ingreso esté concentrada en los deciles altos.

De esa manera, los ingresos por turismo abonan a la desigualdad. Sin embargo, los datos de la distribución del PIB turístico durante 2020 indican que el excedente de operación disminuyó considerablemente a 73.9% y aumentó en consecuencia la remuneración de asalariados a 25.7%. Existe una desconcentración de la riqueza turística que debe ser aprovechada y sostenible en los próximos años. A pesar de que el tamaño del PIB turístico disminuyó, existió un compromiso empresarial muy fuerte para sostener los empleos y los salarios durante la pandemia.

Cuando se analiza la concentración de la riqueza por tamaño de empresa turística, las grandes empresas, con más de 251 empleados, tienen una mejor distribución en la remuneración de asalariados con 30.1%, pero solo emplean 15.2% del total del empleo del sector (véase Tabla 3.9). La mayoría de las empresas son micro (93%) y concentran 44.3% del empleo generado en el sector. El 1% de las empresas turísticas son medianas y ocupan 19% de los empleados, pero son las que mayor riqueza concentran en el empresariado con 81.9% de las ganancias generadas.

---

<sup>3</sup> Se aplica el factor de expansión al dato obtenido en la ENIGH 2018, que era de 2 852 hogares con actividad turística.

TABLA 3.9. DISTRIBUCIÓN DEL PIB TURÍSTICO POR TAMAÑO DE UNIDAD ECONÓMICA, 2019

TAMAÑO DE LA UNIDAD ECONÓMICA	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAS OCUPADAS	DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS OCUPADAS	REMUNERACIÓN DE ASALARIADOS	EXCEDENTE DE OPERACIÓN
Hasta 10 personas	731,797	1,916,643	44.3%	27.0%	73.0%
11 a 50 personas	45,506	931,409	21.5%	24.8%	75.2%
51 a 250 personas	8,182	821,932	19.0%	18.1%	81.9%
251 y más personas	1,055	655,962	15.2%	30.1%	69.9%
Total turístico	786,540	4,325,946	100%		

Fuente: elaboración propia con datos del Censo Económico 2019 (INEGI, 2019).

## EL ÍNDICE DE REZAGO SOCIAL Y EL TURISMO

Si se analiza a nivel regional, se denota que los beneficios por turismo no están distribuidos en todo el país, prueba de ello es que los municipios que tienen actividad turística son muy pocos: 195, es decir, 8% de los 2 471 de todo el país. México es un país con una diversidad enorme de contrastes, bellezas culturales y naturales, que aún no han sido explotadas para el crecimiento de la actividad. Ahora surge la pregunta de qué sucede a nivel regional con los lugares que desarrollan actividad turística.

Cuando se realiza un análisis del índice de rezago social (IRS) de los principales destinos, se observa que no hay municipios con actividad turística con rezago social alto y muy alto. En el año 2000, 85% de los municipios turísticos se encontraba en rezago social muy bajo, pero en 2015 ese porcentaje disminuyó a 73%, incrementándose en los niveles medio y bajo (véase Tabla 3.10).

TABLA 3.10. PORCENTAJE DE MUNICIPIOS POR NIVEL DE REZAGO SOCIAL (2000, 2015 Y 2020)

REZAGO SOCIAL	MUNICIPIOS NO TURÍSTICOS			MUNICIPIOS TURÍSTICOS			MUNICIPIOS DE PUEBLOS MÁGICOS		
	2000	2015	2020	2000	2015	2020	2000	2015	2020
Muy alto	8%	8%	7%	0%	0%	0%	2%	3%	2%
Alto	30%	25%	11%	0%	0%	0%	9%	7%	2%
Medio	20%	25%	21%	1%	3%	1%	27%	29%	10%
Bajo	17%	30%	36%	14%	24%	18%	24%	44%	49%
Muy bajo	24%	12%	25%	85%	73%	80%	37%	16%	38%
Total	2257	2458	2471	74	74	74	121	121	121

Nota: los municipios que se tienen en cuenta son los centros turísticos planteados por la Sectur (2020), y estos incluyen a los municipios de Pueblos Mágicos.

Fuente: elaboración propia con datos del Coneval (2021).

Durante el año 2000, se observó que 58% de los municipios no turísticos se ubicaron en los niveles muy alto, alto y medio, mientras que el 41% se ubicó en los niveles bajo y muy bajo de este índice; caso muy distinto para los municipios turísticos con 99% en los niveles bajo y muy bajo y un 1% en el nivel medio. En este mismo año, los municipios que albergan Pueblos Mágicos tuvieron 61% en los niveles bajo y muy bajo y 11% en los niveles alto y muy alto.

En 2015, el escenario se complicó. El número de municipios no turísticos con IRS alto y muy alto bajó de 38 a 33%, pero disminuyó el número de municipios con IRS muy bajo y se elevaron los porcentajes en los niveles bajo y medio. Para el caso de los municipios turísticos, si bien aún no tienen IRS alto y muy alto, sí disminuyeron el porcentaje de municipios de nivel muy bajo de 85% en 2000 a 73% en 2015 y a 80% en 2020. Hasta 2020 continúa la correlación de que a mayor sea la actividad turística menor es el rezago social, sin embargo, esta tendencia comienza a presentarse a la baja.

Por otro lado, los municipios con Pueblos Mágicos siguen una tendencia similar a la de los municipios turísticos, pero presentaron una mayor desmejora en el IRS durante 2015, dado que cerca del 21% de los municipios que se encontraban en el nivel de muy bajo pasaron a nivel bajo. Pero en 2020 la tendencia se revirtió de forma positiva, el 49% ya se encuentra en nivel bajo y 38% en nivel muy bajo, esto indica que los Pueblos Mágicos realizan un trabajo muy concreto y específico para el crecimiento y desarrollo de sus comunidades.

Hay una tendencia de aumento en el IRS en el periodo señalado para los municipios turísticos, aun así, siguen siendo proporcionalmente más los ubicados en los niveles bajo y muy bajo con respecto al resto del país. Es precisamente donde se vinculan los resultados anteriores. Las ganancias por turismo no están siendo correctamente repartidas, lo que está conduciendo a elevar las carencias económicas y sociales de los habitantes que se dedican a esta actividad. En términos regionales solo se explota un bajo porcentaje de la riqueza natural de nuestro país, en consecuencia, los beneficios por turismo se concentran en estos municipios que probablemente no generan un efecto multiplicador hacia zonas vecinas, lo cual debería ser analizado con las matrices insumo-producto regionales o bien con análisis de econometría espacial.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Cuando se habla de las aportaciones del turismo en la economía de los países, la literatura indica que se han utilizado diversas técnicas y metodologías, pero sobre todo variables, lo que conlleva a resultados diversos o poco consistentes. El análisis de impacto se ha vuelto complejo porque los criterios preestablecidos en la ciencia económica no han sido utilizados de forma consciente en el ámbito turístico. Por lo tanto, se ha querido cambiar el concepto de *desarrollo económico* por el de *desarrollo turístico*. Ante esto, la conceptualización es una ta-

rea prioritaria en la academia a fin de recuperar que el desarrollo económico es un constructo conformado en el ámbito de la calidad de vida de las personas, en consecuencia, las variables de pobreza y desigualdad son garantes de la operacionalización del mismo.

Es muy común leer en artículos de difusión que el turismo es un *driver* para el crecimiento de la economía, sin embargo, el resultado del análisis de Granger indica que para México existe una relación bidireccional, tal como lo muestran los estudios del grupo tres que confirman la TLGH. Cuando se separa el análisis por tipo de turismo se concluye un efecto diferenciado en el que el turismo receptivo explica al PIB nacional y no así el turismo interno. Se concluye que solamente el turismo receptivo es el que puede elevar el PIB nacional a través de los turistas internacionales que llegan y las divisas que generan.

Con respecto al desarrollo económico que genera el sector, dedicarse a la actividad turística no es un pase automático para dejar la pobreza, porque la actividad se desarrolla en todos los deciles de ingreso. Con la variable de ingreso corriente, se pudieron medir las aportaciones del turismo en la pobreza y la desigualdad.

Se puede confirmar que los ingresos por turismo sí generan una disminución en la pobreza del 10% en promedio. Aunque después de la pandemia por COVID-19, se ha generado una precarización salarial en el sector y un déficit de empleos de -17.8%, que seguramente se recuperará, poco a poco, pues son personas que, a pesar de contar con las habilidades para trabajar en el sector, se encuentran laborando en un sector alterno.

Existe evidencia de que el turismo tanto receptivo como interno ha crecido en los años recientes, sin embargo, solamente un porcentaje pequeño de los hogares se beneficia de los ingresos que se generan, pues el 73% representa las ganancias de los empresarios del sector. Los ingresos por actividad turística abonan a la desigualdad, ya que están correlacionados con los deciles altos de la distribución. Sin embargo, en 2020 se dio un cambio estructural, a pesar de que el PIB turístico disminuyó 25%, existió una mejor distribución para los empleados del sector con 25.7%. Esto indica que hay posibilidades de elevar la productividad marginal del trabajo, a través de contar con empleados más competitivos y capacitados en áreas como promoción, innovación de productos, manejo de crisis y ciencias de datos para poder ampliar el mercado, las ventas y las ganancias del sector a fin de que los trabajadores logren tener un salario más alto.

Los bajos ingresos se reflejaron ya en la evolución del IRS de 2000 a 2020, ya que 5% de los destinos turísticos disminuyó su nivel de muy bajo a bajo. La actividad turística está concentrada en solamente 195 municipios que la desarrollan. Existe un aumento de las carencias sociales en los municipios turísticos, no así en los Pueblos Mágicos.

Es necesario que los responsables de la política centren su atención en el desarrollo del turismo interno en favor de los pobres, sin olvidar la redistribución de ingresos que el turismo receptor implica en el nivel internacional.

Quedan líneas de investigación pendientes; si bien los ingresos son mayores para los hogares dedicados al turismo, se requiere realizar un análisis acerca de la movilidad económica

que puedan tener los hogares a fin de evaluar si logran dejar los deciles a los cuales pertenecen y superarlos.

El reto que se presenta en este momento histórico, posterior a la pandemia, es poder sostener esta mejor repartición de los ingresos que se suscitó en el sector para que redunden en una mejor distribución de la riqueza y en una menor pobreza. La base del desarrollo económico en los destinos turísticos es el crecimiento con equidad (hacer crecer el pastel y evitar la concentración de la riqueza). El análisis del turismo está en una etapa en la que se necesita una revolución de la conciencia. Se debe evaluar con mayor objetividad científica, con claridad conceptual y ser más sensible a los aspectos humanitarios y de bienestar individual y colectivo de los empleados; buscar un compromiso con las clases más bajas del sector.

## REFERENCIAS

- Akhtar, R., Cheng, B., Li, L., Tariq, M., Ekanayak, E. M. B. P., Elshiekh, K. M., y Faizan, M. U. (2020). Analyzing the influence of forest plantation and tourism on poverty: empirical evidence from Asian countries. *Fresenius Environmental Bulletin*, 29(3), 1749-1754.
- Amaghionyeodiwe, L. (2012). A causality analysis of tourism as a long-run economic growth factor in Jamaica. *Tourism Economics*, 18(5), 1125-1133.
- Balaguer, J., y Cantavella-Jordá, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case. *Applied Economics*, 34(7), 877-884.
- Balsalobre D., Driha, O., y Sinha, A. (2020). The dynamic effects of globalization process in analysing N-shaped tourism led growth hypothesis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 42-52.
- Banco de México (Banxico) (2022). *Estadísticas. Balanza de Pagos. Viajeros internacionales ingresos*. [Sistema de Información Económica]. Banxico. <https://bit.ly/3PeyQT9>
- Beaumont, N., y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28.
- Becker, S. O., e Ichino, A. (2002). Estimation of average treatment effects based on propensity scores. *The Stata Journal*, 2(4), 358-377.
- Bilen, M., Yilanci, V., y Eryüzlü, H. (2017). Tourism development and economic growth: A panel Granger causality analysis in the frequency domain. *Current Issue in Tourism*, 20(1), 27-32.
- Blake, A., Arbache, J., Sinclair, M., y Teles, V. (2008). Tourism and poverty relief. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 107-126.
- Brida, J. G., Matesanz, D., y Segarra, V. (2020). On the empirical relationship between tourism and economic growth. *Tourism Management*, 81, 104131.
- Brida, J. G., Pereyra, J., Pulina, M., y Such, M. (2013). Causalidad entre turismo y crecimiento económico de largo plazo: una revisión crítica de la literatura econométrica. *Innovar*, 23(47), 53-64.
- Cerón, M. H. (5 de mayo de 2022). *El desarrollo económico a partir del turismo. Una revolución de conciencias del sector turístico*. [Video]. Facebook. Secretaría de Turismo. <https://bit.ly/3yVCKuM>
- Chen, C., y Chiou, S. (2009). Tourism expansion, tourism uncertainty and economic growth: new evidence from Taiwan and Korea. *Tourism Management*, 30(6), 812-818.
- Chou, M. (2013). Does tourism development promote economic growth in transition countries? A panel data analysis. *Economic Modelling*, 33, 226-232.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2021). *Índice de Rezago Social 2020*. [www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)

- Cruz, C., Hernández, T., Avilés, P., y Juárez, M. (2014). Crecimiento a largo plazo en México impulsado por el turismo: evidencia empírica para el Centro Integralmente Planificado de Los Cabos. En J. Urciaga García (Ed.), *Temas selectos de turismo y economía en México* (pp. 173-191). Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Cuadrado, J., y López, J. (2015). *El turismo, motor del crecimiento y de la recuperación de la economía española*. (Serie documentos de trabajo 4), 1-29.
- Dolezal, C., Trupp, A., y Bui, H. (2020). *Tourism and development in Southeast Asia*. Routledge.
- Dritsakis, N. (2004). Tourism as a Long-Run Economic Growth Factor: An Empirical Investigation for Greece. *Tourism Economics*, 10(3), 305-316.
- Durán, C. (2013). *Gobernanza para el sector turismo y su medición*. Programa de estadísticas y CST de la Organización Mundial del Turismo.
- Durbarry, R. (2002). The Economic Contribution of Tourism in Mauritius. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 862-865.
- Eeckels, B., Filis, G., y Leon, C. (2012). Tourism income and economic growth in Greece: Empirical evidence from their cyclical components. *Tourism Economics*, 18(4), 817-834.
- Esquivel, G., y Pineda, A. H. (2007). Las remesas y la pobreza en México: un enfoque de pareo de puntuación de la propensión. *Integración & Comercio*, 27, 47-74.
- Eugenio, J., Morales, N., y Scarpa, R. (2004). Tourism and economic growth in Latin American countries: A panel data approach. En *International conference on "Tourism and Sustainable Economic Development – Macro and Micro Economic Issues"*. Milán.
- Faber, B., y Gaubert, C. (2019). Tourism and economic development: evidence from Mexico's coastline. *American Economic Review*, 109(6), 2245-2293.
- Fernández, A., Cisneros, J., y McCabe, S. (2016). Seasonal concentration of tourism demand: Decomposition analysis and marketing implications. *Tourism Management*, 56, 172-190.
- Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti, Italy*. McGraw-Hill Education.
- Gunaratna, M., Nga, J., y Chan, J. (2015). The relationship of rural tourism and poverty alleviation in Sri Lanka. *Asian Journal of Tourism and Hospitality Research*, 8, 27-39.
- Hengyun, L., Jason, L., Gang, L., y Carey, G. (2016). Tourism and regional income inequality: Evidence from China. *Annals of Tourism Research*, 58, 81-99.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares* [Datos. Encuestas en hogares]. <https://www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022a). *Cuenta Satélite del Turismo de México, 2018, base 2013*. [Banco de información económica]. <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/default.html#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2022b). *Indicador Trimestral de la Actividad Turística*. [Banco de Información Económica]. <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Ivanov, S., y Webster, C. (2007). Measuring the impact of tourism on economic growth. *Tourism Economics*, 13(3), 379-388.
- Jeyacheya, J., y Hampton, M. (2020). Wishful thinking or wise policy? Theorising tourism-led inclusive growth: Supply chains and host communities. *World Development*, 131, 104960.
- Katircioglu, S. (2009). Revisiting the tourism-led-growth hypothesis for Turkey using the bounds test and Johansen approach for cointegration. *Tourism Management*, 30, 17-20.
- Khalil, S., Kakar, M., y Waliullah (2007). Role of Tourism in Economic Growth: Empirical Evidence from Pakistan Economy. *The Pakistan Development Review*, 46(4), 985-995.
- Khayrulloevna, A. (2020). The substantial economic benefits of tourism. *Academy*, 3(54), 39-40.
- Kim, H., Chen, M., y Jang, S. (2006). Tourism Expansion and Economic Development: The Case of Taiwan. *Tourism Management*, 27(5), 925-933.
- Lau, P., Koo, T., y Dwyer, L. (2017). Metrics to measure the geographic characteristics of tourism markets: an integrated approach based on Gini index decomposition. *Tourism Management*, 59, 171-181.

- Lee, C., y Chang, C. (2008). Tourism Development and Economic Growth: A Closer Look at Panels. *Tourism Management*, 29(1), 180-192.
- Lee, C., y Chien, M. (2008). Structural breaks, tourism development, and economic growth: Evidence from Taiwan. *Mathematics and Computers in Simulation*, 77(4), 358-368.
- Llorca, C., García, R., y Casas, A. (2020). Domestic versus inbound tourism in poverty reduction: evidence from panel data. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 197-216.
- Loría, E., Sánchez, F., y Salas, E. (2017). Efectos de la llegada de viajeros internacionales en el desempleo y el crecimiento económico en México. *El Periplo Sustentable*, 32, 1-40.
- Massie, N. W., Hartono, D., Revindo, M. D., Riyadi, S. A., Puspita, N., y Wikarya, U. (2020). *The impact of tourism on poverty alleviation and income distribution: evidence from Indonesia*. Institute for Economic and Social Research. (wp. 47), 2-13.
- Nava, C., y Nava, L. (2020). Turismo y gobernanza, ¿en dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 175-178.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Oh, C. (2005). The Contribution of Tourism Development to Economic Growth in the Korean Economy. *Tourism Management*, 26(1), 39-44.
- Ohlan, R. (2017). The relationship between tourism, financial development, and economic growth in India. *Future Business Journal*, 3(1), 9-22.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2022). *World Tourism Barometer*. OMT.
- Page, S., y Connell, J. (2020). *Tourism a modern synthesis*. Routledge.
- Pérez, A., y Camberos, M. (2015). Impacto del turismo sobre el bienestar de los mexicanos y de los hogares que en México y sus regiones se dedican al turismo. *Carta Económica Regional*, 116, 63-81.
- Pérez, A., y Camberos, M. (2017). Desigualdad, turismo y bienestar: análisis regional y por estados, según estrato urbano y rural. *El Periplo Sustentable*, (32).
- Phouphet, K., John, L., Charoenrat, T., y Nozaki, K. (2018). Testing tourism-led growth hypothesis in Laos? *Tourism Review*, 73(2), 242-251.
- Pike, A., Rodríguez, A., y Tomaney, J. (2010). *Local and Regional Development*. Routledge.
- Rakotondramaro, H., y Andriamasy, L. (2016). Multivariate Granger Causality among tourism, poverty, and growth in Madagascar. *Tourism Management Perspectives*, 20, 109-111.
- Ramírez, J. (2006). Actividad económica del sector turístico mexicano: Situación actual, tendencias y integración. *Aportes*, 11(31-32), 89-106.
- Rodríguez, B. M. A. (2015). La contribución del turismo al crecimiento económico de México: Un análisis por ramas características del sector. *Nova Scientia*, 7(13), 337-351.
- Rogerson, C., y Rogerson, J. (2019). Tourism, local economic development, and inclusion: evidence from overstrand local municipality, South Africa. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 25(2), 293-308.
- Rosselló, N. J., y He, J. (2020). Tourist arrivals versus tourist expenditures in modelling tourism demand. *Tourism Economics*, 26(8), 1311-1326.
- Rout, H. B., Mishra, P., y Pradhan, B. (2019). Empirics of Tourism-Led Growth in India, 1995 to 2016. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(6), 1190-1201.
- Santana, M. (2005). Turismo, empleo y desarrollo. *Papers: Revista de Sociología*, 77, 79-104.
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2020). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2018. Cuadro 6.2. Actividad hotelera en centros turísticos seleccionados por categoría 2017*. [Datatur. Análisis integral de Turismo]. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STYPS) (2022). *Ocupación por sectores económicos, cuarto trimestre de 2021*. <https://www.observatoriolaboral.gob.mx>
- Shakouri, B., Yazdi, S., Nategjan, N., y Shikhrezaei, N. (2017). The relation between international tourism and economic growth. *Journal of Tourism and Hospitality*, 6(4), 1-7.
- Sharma, N. (2018). Tourism-Led Growth Hypothesis: Empirical Evidence from India. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1-11.

- Sokhanvar, A., Ciftcioglu, S., y Javid, E. (2018). Another look at tourism-economic development nexus. *Tourism Management Perspectives*, 26, 97-106.
- Stark, O., Taylor, J. E., y Yitzhaki, S. (1986). Remittances and Inequality. *The Economic Journal*, 96(383), 722-740.
- Suriya, K. (2012). Modeling the linkage between tourism and multiple dimensions of poverty in Thailand. *The Empirical Econometrics and Quantitative Economics Letters*, 1(1), 17-38.
- Surugiu, C., y Surugiu, M. (2013). Is the tourism sector supportive of economic growth? Empirical evidence on Romanian tourism. *Tourism Economics*, 19, 115-132.
- Tang, C., y Jang, S. (2009). The tourism-economy causality in the United States: a sub-industry level examination. *Tourism Management*, 30(4), 553-558.
- Velazquez, G. V., y Cardona, G. A. C. (2017). El crecimiento económico en México y su relación con el turismo y medio ambiente (2003-2015). *Mundo FESC*, 7(13), 56-72.
- Zortuk, M. (2009). Economic Impact of Tourism on Turkey's Economy: Evidence from Cointegration Tests, International. *Research Journal of Finance and Economics*, 25(3), 231-239.

---

**PARTE II**

**REFLEXIONES SOBRE EL TURISMO COMUNITARIO  
Y ACTUACIONES DURANTE LA PANDEMIA**

---

## Capítulo 4

# Los efectos del capital social en el desarrollo del turismo comunitario en tiempos de pandemia

---

JORGE LUIS RAMOS GARCÍA\*

DELFINO VARGAS-CHANES\*\*

### RESUMEN

Este capítulo analiza el capital social comunitario y su papel ante los desafíos socioeconómicos provocados por la pandemia de COVID-19. Considera a este capital como clave para acceder a bienes comunes y afrontar la adversidad. Como resultado de un análisis comparativo entre cuatro comunidades, utilizando herramientas de análisis descriptivo y cualitativo, se revelaron diferencias notables en las respuestas y actitudes de los miembros de las comunidades. El entendimiento del capital social y su impacto en las respuestas de la comunidad a la pandemia aporta una visión más clara sobre cómo este factor puede ser utilizado para afrontar las consecuencias socioeconómicas del virus. Sin embargo, la fragmentación y efectos adversos del capital social también se destacaron, subrayando la necesidad de abordar estos desafíos para maximizar su potencial en la gestión de crisis como la pandemia actual.

### INTRODUCCIÓN

El escenario mundial de afectación por el virus SARS-COV-2 en los sectores productivos ha impactado en el estancamiento casi en su totalidad de algunas industrias y de micro y pequeñas empresas establecidas en el mercado, los impactos han mermado la productividad y degenerado el empleo, traduciendo esto en menores ingresos, más pobreza y una alta incidencia en la reproducción de padecer hambre para los sectores más vulnerables de la sociedad.

Antes de la pandemia provocada por este virus, la actividad turística y su consecuente derrama económica generaban 1 de cada 10 empleos a nivel mundial, y el total de los ingresos económicos en exportaciones por concepto de turismo para el año 2018 ascendió a 1.7 billones de dólares estadounidenses, de hecho, esta cifra superó en 2019 lo que se tenía previsto para el año 2020 con un total de 1 500 millones de llegadas (ONU, 2020). La Comisión

---

\* Investigador independiente.

\*\* Universidad Nacional Autónoma de México.

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advirtió el riesgo de una “reprimarización” de los sectores productivos de los países, un proceso que alude al retorno de la importancia económica de los sectores primarios relacionados con la explotación de recursos naturales a niveles de producción básica, resultando en una regresión en términos de avance económico y tecnológico, y se han establecido diferencias de impactos en tres categorías, el sector turismo se enmarca en la categoría “fuerte”. En este temor de reprimarización resaltan desigualdades estructurales entre países altamente tecnológicos y aquellos en desarrollo, con estos últimos siendo especialmente vulnerables ante el colapso turístico. Para estos últimos, el turismo se concentra en grupos pequeños y localidades, a menudo caracterizado por la presencia de inversión empresarial internacional en la cadena de suministro de servicios turísticos, generando productos innovadores que fortifican la marca del destino.

Esto ha revelado las grandes diferencias estructurales productivas entre los países con fuertes inversiones en desarrollo tecnológico y su contraparte, los países en vías de desarrollo; para estos últimos el turismo es una industria donde se beneficia a grupos pequeños y localidades, además, importa empresas internacionales de inversión, las cuales se distribuyen en toda la cadena de venta de servicios, generando productos innovadores que ayudan a fortalecer la imagen del destino turístico. Por tanto, si se habla de una reprimarización en el contexto turístico, y como se ha venido comportando el mercado desde que inició la pandemia, en los primeros meses se cayó toda actividad turística, posteriormente para finales del primer trimestre del año 2021 algunos países con economías sólidas lograron abrir fronteras y permitir el paso de familiares directos y turistas, no obstante, para los países con economías emergentes, como es el caso de México, la frontera siempre se mantuvo abierta a pesar de las sugerencias e indicaciones brindadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en materia de prevención y contención del virus SARS-COV-2 de mantener cerradas las fronteras a turistas.

De esta forma la CEPAL pronostica el cierre de 2.7 millones de empresas formales, de las cuales 2.6 millones son microempresas, y derivado de estos cierres la afectación al empleo, según la CEPAL, será en promedio de 8.5 millones de puestos de trabajo formales; en este contexto, el turismo se verá afectado en un promedio de 290 000 empresas y un millón de puestos de trabajo formales. Estas cifras revelan la importancia que el sector servicios, y en específico la actividad turística en América Latina, tiene en el crecimiento y desarrollo económico-social.

Ahora bien, las agendas de turismo a nivel mundial siguen apostando por diferentes tipologías turísticas enmarcadas en una gran diversidad de contextos, siempre teniendo como base los Objetivos de Desarrollo Sostenible para contribuir sistemáticamente a la transición de una sociedad equitativa, justa y comprometida con la preservación y cuidado del medio ambiente natural y sociocultural. No obstante, las grandes desigualdades entre destinos consolidados y emergentes abren la discusión entre los pares académicos y profesionales sobre las virtudes económicas atribuibles al turismo. Diversos fenómenos como la masificación, gentrificación, explotación del recurso natural y sociocultural y la creación de cinturones de miseria alrededor de los “polos turísticos” son ejemplos de impactos negati-

vos del turismo de masas. No obstante, existen experiencias positivas relacionadas con empresas comunitarias, las cuales han logrado sobrepasar las limitaciones de la distribución de la riqueza que se vierten de forma vertical desde el aparato gubernamental, al colaborar activamente con agentes externos de la comunidad o distinguirse por sus características endógenas de organización.

Hablando particularmente del caso mexicano de forma general, la regla que ha impreso el desarrollo de la actividad turística en sitios relevantes de atracción ha sido la planeación consensuada entre los propios pares gubernamentales, los cuales proponen el desarrollo sin un plan basado en la Agenda 21 ni tampoco consultado con los agentes comunitarios. Desde estas fallas estructurales en la implementación de políticas, y de acuerdo con el escenario actual de la pandemia, la actividad turística en comunidades tiene grandes desafíos tanto en su organización comunitaria como en la reactivación del sector turístico. Por tanto, la participación de todos los grupos de interés es de suma importancia para generar la reactivación del turismo de forma segura y sostenible, además, es necesario recalcar que no todas las comunidades rurales con turismo son casos exitosos. De aquí se desprende una pregunta: ¿Cuáles son las características o elementos que hacen que una comunidad sea exitosa?

Además, ante los efectos negativos que ha traído consigo el desarrollo de la pandemia, la Organización Mundial del Turismo (OMT) ha generado una serie de recomendaciones que se enmarcan en el impulso de la competitividad a nivel regional y local, entre las cuales destaca la promoción del turismo interno regional y la adopción de nuevos marcos de política y resiliencia (ONU, 2020, p. 24). Ante la presente disrupción socioeconómica, se han señalado recomendaciones y alianzas entre grupos de interés (gobiernos y empresas), con la finalidad de sobrepasar la crisis en todos los niveles contextuales de la industria turística. Las formas de organización de las comunidades son aspectos que han sido desarrollados a lo largo del tiempo en la interacción social y cultural, estas se han abordado con diversos enfoques teóricos, entre los cuales destaca el capital social comunitario, el cual tiene varios efectos dentro de las comunidades, grupos o empresas. Ejemplos claros de análisis se han dado en comunidades indígenas de Chile, así como se han hecho planteamientos sobre la capacidad de integración y apoyo comunitario como agentes endógenos al momento de vincularse con agencias externas para generar empoderamiento empresarial comunitario (Durston y Duhart, 2003).

Las comunidades del presente estudio tienen designaciones de áreas naturales protegidas (ANP), por tanto, el turismo ha formado parte importante en la adquisición de ingresos monetarios. La relevancia que se le proporciona al turismo alternativo implica no solo el beneficio económico que las comunidades rurales perciben, además, en la mayoría de los casos, lo que se busca es preservar los factores bióticos de las ANP, y en algunos casos más se inserta el capitalismo extractivo en su modalidad de aprovechamiento de recursos minerales, como lo ha sido en diferentes comunidades mexicanas, generando conflictos entre las comunidades de pueblos originarios y las empresas privadas de minería.

Debe mencionarse que las designaciones de ANP se suscriben como estrategia prioritaria para la conservación de áreas naturales que les pertenecían a diversas comunidades indígenas y en las cuales se visualizó la práctica del turismo de naturaleza y ecoturismo. Con este tipo de política, las personas de la comunidad que aprovechaban la extracción de flora y fauna con fines económicos se limitan ahora a la exclusión de sus principales actividades productivas y adquieren, en carácter de voluntarios, la práctica turística, como lo documenta Vargas del Río y Brenner (2013) en el sitio La Ventanilla en la costa de Oaxaca, México. En esta dialéctica, se asienta la participación económica del turismo para apoyar el “crecimiento y desarrollo” en las comunidades que fueron desprovistas de las áreas naturales comunitarias.

El desarrollo de estos puntos en el contexto del presente estudio se traduce en describir cómo el capital social comunitario afecta a las comunidades de Capulálpam, Oaxaca, y San Joaquín, Querétaro, en el desarrollo de las actividades turísticas en tiempos de pandemia. Se hace un énfasis especial en explicar las cuatro dimensiones del capital social comunitario en las comunidades de estudio y acerca del porqué la ausencia o posesión del capital social comunitario puede llevar a la comunidad a ser un caso de éxito o fracaso en el afrontamiento y posterior desarrollo del turismo frente a la pandemia.

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN EL TURISMO COMUNITARIO ANTE EL PANORAMA DE LA PANDEMIA

Hablar de capital social comunitario es adentrarse en posturas teóricas que surgen del pensamiento económico, antropológico y sociológico, las cuales explican y defienden desde sus trincheras académicas la respuesta a qué es el capital social comunitario. Sin importar la disciplina académica, se siguen visualizando diferentes tipos de capital social que son atribuibles a individuos, grupos y sociedades, con diferentes características que hacen del capital social un elemento teórico multifacético (Aguilar y Sen, 2009; Coleman, 1988; Durston, 1999; Vite Pérez, 1998).

Desde los primeros estudios que se generan con los trabajos de Hanifan (1916), donde se identificó el capital social en una escuela de zona rural, pasando por los trabajos de Bourdieu (1985) y Coleman (1988), en los que se atribuye esta característica a los individuos que previamente tienen entre ellos confianza y reciprocidad, hasta los trabajos de Portes (1998) y Fukuyama (1996), que exponen que el capital social se encuentra dentro de los grupos que de alguna forma tienen cohesión social y dependen de redes al exterior y normativas al interior, estos componentes que se han logrado visualizar van reduciendo la brecha de la falta de conocimiento que nos permite entender y estudiar con mayor claridad las experiencias que se han suscitado en contextos de empresas comunitarias, visibilizando los casos de éxito y aquellos que, derivado de su falta de capital social, siguen estancados.

Los diferentes contextos en los cuales se ha identificado al capital social (CS) concluyen que uno de los principales objetivos para crear o mantener el CS es obtener un bien común, en este caso se puede mencionar que las comunidades indígenas-campesinas que han logrado establecer vínculos, normativas, confianza, reciprocidad y participación comunitaria tienden hacia el éxito del proyecto.

Por lo regular, y dentro de los estudios que se han realizado, se puede visualizar la parte económica que se enmarca en la prosperidad social (Hospers y Van Lochem, 2002; Mintchev y Moore, 2017), en esta se hace alusión a la generación de empleos y distribución de la riqueza. En la parte tangible que brinda el capital social, se ha documentado el incremento o mejora de la calidad de vida. En este tipo de experiencias los elementos que conforman al CS como la confianza, las redes sociales, las normas y la participación comunitaria marcan una diferencia en la construcción de infraestructura pública que se traduce en el desarrollo de servicios públicos, como la edificación de hospitales y escuelas públicas, alumbrado, embellecimiento de jardines e instalación de redes de agua potable. Este tipo de experiencias han mostrado la disposición de los residentes comunitarios en buscar actividades complementarias que vinculen sus actividades cotidianas con alguna práctica; por ejemplo, en el estudio de Juárez *et al.* (2009), se muestra la disposición de los residentes en participar en el agroturismo, enseñando las prácticas sostenibles que se tienen en el contexto cafeticultor de la Sierra Norte de Puebla. De la misma forma, en el estudio de Haggblade, Hazell y Reardon (2010), se menciona que las alternativas para reducir la pobreza en contextos agropecuarios rurales se derivan de actividades no-agrícolas como el comercio y los servicios.

En el ámbito comunitario, el desarrollo de diferentes actividades productivas alternativas a la agricultura como el turismo y otras involucradas en apoyo de dicha actividad vienen jugando un papel de suma importancia (Catalino y Lizardo, 2004; Lo, Chin, y Law, 2019), las comunidades que anteriormente se dedicaban a las actividades agrícolas, agropecuarias o agroforestales encontraron en la diversificación de actividades como la venta de artesanías, venta de café, elaboración de prendas textiles tradicionales, la forma de complementar sus actividades económicas en los sitios turísticos (Gasca-Zamora, López-Pardo, Palomino-Villavicencio y Mathus-Alonso, 2010; Job y Paesler, 2013; Juárez *et al.*, 2009).

No obstante, como se ha mencionado anteriormente, el papel que juega el capital social comunitario en el éxito de este tipo de emprendimientos tiene dos factores bien identificados que hacen detonar las experiencias en casos de éxito; por el lado interno de la comunidad, el capital social, humano y cultural que se tenga disponible hace que los grupos comunitarios que emprenden tengan mayor oportunidad de generar un marco de acción; por el lado externo a la comunidad, las redes que se han generado entre comunidades, agentes gubernamentales y asociaciones, como la Red Indígena de Turismo de México (RITA), la cual tiene presencia a la fecha en 16 estados de la República Mexicana y se ha consolidado como una sociedad que apoya en el desarrollo de factores como capacitaciones, asesorías y desarrollo de proyectos, pueden encontrar en dicha asociación la clave para que

el emprendimiento de las empresas comunitarias se consolide a través del tiempo y su mercado meta se amplíe.

En este contexto también podemos encontrar casos similares (Ramos-García, Ibarra-Michel y Velarde-Valdez, 2017) relacionados con personas que pertenecen a una dependencia gubernamental y que han apoyado este tipo de desarrollo. En el mismo contexto de apoyo, los eslabonamientos asociativos de agentes comunitarios entre los agentes gubernamentales inciden en la construcción de capital social, en este punto la potencialidad para incrementar o desarrollar las diferentes formas de capital es lo que puede determinar los casos de éxito (Durston y Duhart, 2003). Los ingresos económicos del turismo en la comunidad generan una entrada monetaria alternativa, y ha desembocado en que diferentes comunidades rurales busquen vincularse horizontal y verticalmente a redes de turismo local o regional, así como con actores del gobierno, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y salvaguardar su medio natural y cultural.

Este tipo de turismo nace de estrategias apoyadas por el Banco Mundial para reactivar la economía en comunidades rurales, generando nuevos estilos de vida en el ámbito laboral y social, considerados como adaptaciones o estilos de vida resilientes, los cuales si se llegan a abordar desde una perspectiva crítica, podría considerarse que la resiliencia es un medio de vida no deseado. De aquí se parte como punto estratégico para hablar sobre el contexto de países como México y sus comunidades indígenas con recursos naturales, las cuales han sufrido parcelaciones de sus tierras, políticas derivadas de acuerdos internacionales para el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para la conservación (Amir, Ghapar, Jamal y Ahmad, 2015; Brohman, 1996; Staiff y Bushell, 2004); esta diversificación e implementación de actividades se enmarcan en actividades turísticas como agroturismo, ecoturismo, turismo comunitario y turismo basado en la naturaleza.

Otra de las estrategias para lograr desarrollo y crecimiento ha sido la reproducción del capital social comunitario, esta teoría se maneja como un elemento clave en la detonación de proyectos productivos en diferentes contextos. En el turismo, el CS es un elemento que puede llevar a la consolidación exitosa de un producto turístico, pero que también genera exclusión de miembros de forma individual y colectiva.

De esta forma, el turismo comunitario se visualizó como una estrategia diversificadora de la derrama económica para las poblaciones vulnerables que cuentan con capital social comunitario, pero que, por condiciones geográficas, educativas o de falta de acceso al mercado laboral y políticas bien implementadas, podrían encontrar los medios monetarios para incrementar su calidad de vida.

Ahora bien, la crisis causada por COVID-19 en el contexto turístico actual muestra impactos visibles en la industria de turismo y viajes, desde una visión global del fenómeno en cuestión. Se ha observado que, derivado de las restricciones de viaje y cierre de fronteras internacionales y locales, estas han afectado los ingresos en los hogares rurales y comunidades y han tenido un efecto aún más catastrófico en los negocios particulares y empresas comuni-

tarias, que se han visto en la necesidad de cerrar temporalmente y emprender o retomar prácticas alternas de generación de dinero por parte de sus integrantes. Además, se debe considerar que los efectos multiplicadores del turismo también se han visto disminuidos en los productores de alimentos y bebidas, materias primas, la industria textil y artesanal que ofrecía a esta industria, por lo que el efecto negativo pone en peligro toda la cadena de producción (ONU, 2020; Phillipson *et al.*, 2020).

Desde la perspectiva anterior, las políticas a favor de la reactivación del sector turístico se han manejado bajo recomendación de organismos internacionales, haciendo énfasis en la reactivación del turismo doméstico, el cual promete de alguna forma una reacción económica progresiva hacia la recuperación del sector. Debido a las fluctuaciones de contagios en la mayoría de los países, la reactivación del turismo doméstico se encuentra lejos de poder hacer frente a la carestía económica que viven las comunidades rurales.

Ante esta situación, las recomendaciones dadas por organismos internacionales para la reactivación turística se enmarcan en actividades progresivas que son acompañadas por una serie de medidas de salud para contener la propagación del virus, y en esta dinámica la cadena de suministro que apoya el turismo por el lado de la oferta se encuentra innovando en tecnologías y en procesos de atención al cliente en destinos turísticos urbanos y rurales. Además, es importante señalar cómo los procesos de gestión comunitaria basados en el capital social marcan una diferencia significativa a la hora de enfrentar los estragos causados por la pandemia de COVID-19.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque bajo el cual se elaboró este estudio es cualitativo. En este tipo de investigación el objetivo es entender las situaciones y condiciones del fenómeno en observación por medio de la percepción de los individuos que forman parte de este. El diseño de investigación es un estudio de caso que, según Creswell, J.W. y Creswell, J.D. (2017), permite explorar los procesos, actividades o eventos que suceden entre los individuos o grupos; además, posibilita análisis intensivos o profundos que facilitan el entendimiento de las situaciones y significados de los individuos involucrados (Hancock y Algozzine, 2006).

El estudio de caso se considera una estrategia de investigación enfocada en entender las dinámicas presentes dentro de un conjunto particular de situaciones, y se puede estudiar desde un caso de análisis hasta múltiples casos. Los estudios de caso son versátiles en su estructura, ya que la colección de datos se puede hacer desde diferentes fuentes como entrevistas, encuestas, cuestionarios semiestructurados y observaciones (Eisenhardt, 1989).

## EL CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO

El Capital Social Comunitario (CSC) se articula como un mecanismo esencial para la gestión sostenible de la comunidad. Esta teoría, como explican Atria *et al.* (2003) y Ostrom y Ahn (2003), tiene sus raíces en la economía política, y ha sido ampliamente explorada en estudios que vinculan al capital social con el desempeño económico y el desarrollo social en comunidades.

El CSC se caracteriza por formas de organización y acción colectiva que facilitan el logro de objetivos comunes (Ostrom, 2014). Elementos tales como la cooperación, confianza, reciprocidad, normas compartidas y la participación en redes sociales tanto internas como externas son constitutivos del CSC y fundamentales para generar iniciativas de gestión que impacten positivamente en la utilización de los recursos comunitarios y el desarrollo local (Enfield y Nathaniel, 2013; Fountain, 1998).

Bouma, van Soest y Bulte (2008) sostienen que las comunidades con altos grados de capital social tienen mayores probabilidades de gestionar sus recursos comunitarios e inversiones de manera sostenible. En el ámbito del turismo comunitario, la competitividad, que Komppula (2014) define como un enfoque que requiere de una gestión a largo plazo, está determinada en gran medida por el balance que la comunidad pueda establecer entre la cooperación y competencia de los negocios o prestadores de servicios turísticos.

Asimismo, Park *et al.* (2012) sostienen que la buena voluntad y la cooperación de los residentes comunitarios son elementos esenciales en las iniciativas de desarrollo turístico. Aseguran que las empresas por sí solas no pueden establecer una industria turística sostenible sin la cooperación, el apoyo y la participación activa de los residentes.

La conceptualización de Dwyer (2005) divide al capital social en dos ejes. Por un lado, se encuentra el capital humano, que incluye a empleados, contratistas, proveedores y asesores. Por otro lado, se incluye la inversión realizada por los sistemas sociales, compuesta principalmente de inteligencia, creatividad, experiencia, habilidades y talentos, que son requeridos en todos los niveles logísticos y operativos del destino.

Por su parte, Park *et al.* (2012) encontraron en su análisis que existe una relación entre el capital social y los efectos percibidos del turismo en la comunidad. Señalan que los grupos de residentes con un alto capital social tienen mayor probabilidad de percibir de manera positiva los efectos económicos, socioculturales y ambientales del turismo.

En resumen, el CSC constituye un factor clave para entender y promover el desarrollo sostenible en la comunidad, especialmente en el sector turístico. Estos conceptos nos ayudan a comprender la importancia de la cooperación, la confianza mutua, la participación y las redes sociales en el manejo eficaz de los recursos comunitarios y el crecimiento sostenible a largo plazo, que servirán de marco teórico para el presente estudio.

## CONTEXTO

Las comunidades de Capulálpam de Méndez y Guelatao de Juárez, Oaxaca, se encuentran localizadas en la Sierra Norte de Oaxaca, pertenecen a la cabecera municipal de Ixtlán de Juárez. Ambos sitios cuentan con una variedad de atractivos naturales y culturales, entre los cuales destaca su paisaje natural con amplias vistas a la Sierra, la arquitectura de casas elaborada con adobe, piedra y techos de teja de barro, siguen el estilo arquitectónico tradicional de la región. El patrimonio cultural tangible es el monasterio de Capulálpam, construido con cantera de color amarillo. Los atractivos culturales y naturales hacen que a Capulálpam se le haya conferido el distintivo de *Pueblo Mágico*, otorgado por la Secretaría de Turismo de México en el año 2007.

La comunidad en general tiene actividades agrícolas y turísticas. Dentro de las primeras se encuentra la siembra de milpa, papa, rábano, frijol, haba y cereales como la avena; en frutas, es diversa la producción, ya que depende de su orografía y altitud, por lo que se encuentra nuez de castilla, tejocote, capulín, membrillo, pera, manzana, guayabas, durazno y ciruelas, entre otras; cabe mencionar que la cosecha de la mayoría de los productos es solo de subsistencia, por lo que los intercambios entre la gente son comunes.

Guelatao de Juárez destaca por ser la cuna del Benemérito de las Américas, don Benito Juárez García, cuenta con diferentes elementos culturales que conforma el principal patrimonio turístico, entre los cuales destacan esculturas, museo, casa de gobierno, biblioteca y mural dedicado al Benemérito. En la parte gastronómica, Guelatao y Capulálpam comparten procesos similares y platillos que incluyen elementos básicos agropecuarios, entre los que destacan maíz, frijol, calabaza, diferentes tipos de chile, papa, hongos en temporada de lluvia. Y animales de traspatio como codornices, gallinas, guajolotes, ovejas, chivos y conejos.

Los elementos turísticos característicos de Capulálpam son diversos, en la parte cultural, y como principal elemento representativo, se encuentra el monasterio dominico dedicado a San Mateo Apóstol cuyos orígenes se remontan al siglo XVI. La característica cultural que lo hace atractivo es la mezcla de estilos arquitectónicos. Por la parte del recurso natural y su relación con el turismo, se tienen diversos productos turísticos: *rappel*, escalada, tirolesa, senderismo, actividades en la cueva del arroyo, unidad de manejo forestal de venado cola blanca, medicina alternativa, observación de flora y fauna.

Asimismo, uno de los elementos que distingue a estas localidades es por el aprovechamiento sustentable del bosque, del cual se extrae madera certificada para su venta. La certificación de manejo forestal fue dada por el Forest Stewardship Council (FSC) en el año 1992. El aprovechamiento del bosque se hace en conjunto con otras comunidades de la misma región y a los cuales se les denomina “Pueblos Mancomunados”.

Es esencial enfatizar la implementación de un manejo forestal sostenible en América Latina, considerando tanto la preservación de la biodiversidad como la promoción del desarrollo socioeconómico. Al respecto, Louman y Stoian (2002) argumentan que se enfren-

tan varios desafíos, incluido garantizar la factibilidad económica en un contexto donde otros tipos de actividades pueden ofrecer resultados más inmediatos, implementar control efectivo para prevenir la tala ilegal y encontrar formas de capitalizar los servicios ambientales proporcionados por los ecosistemas forestales. Además, existe el desafío de la competitividad con otros tipos de uso de la tierra. Los actores clave en este proceso, como los ambientalistas y los responsables de la toma de decisiones, tienen un papel fundamental en la sensibilización de la población, en la defensa de los bosques, en la formulación de políticas y en la regulación de la gestión forestal sostenible, así como en la implementación de programas y proyectos relacionados. Este panorama subraya la necesidad de un enfoque holístico para superar estos desafíos y asegurar la conservación de los bosques y un desarrollo sostenible.

### PUEBLO MÁGICO DE SAN JOAQUÍN Y COMUNIDAD AGUA DE VENADO, QUERÉTARO

El pueblo mágico de San Joaquín obtuvo esta denominación en el año 2015, se encuentra enmarcado en el área geográfica de la Sierra Gorda, por lo que su orografía es montañosa, está situado a una altitud de 2 440 msnm. El clima es templado la mayor parte del tiempo con lluvias frecuentes y neblina.

El tipo de bosque que existe en la localidad es variable y va desde bosque mesófilo y mixto, compuesto por encino rojo y encino blanco, algunos tipos de pinos, cedro blanco y madroño. En las partes bajas del municipio el tipo de vegetación cambia hasta encontrar matorral de zona semidesértica.

Las actividades agropecuarias que se desarrollan en estas comunidades son de temporal, como la cosecha de manzana de diferentes variedades con las cuales se elabora ate, sidra y licores; y otras frutas como la pera, durazno y ciruelas se consumen localmente. El tipo de ganado que se tiene en la localidad son bovino, porcino y ovino para consumo local.

La comunidad Agua de Venado se localiza dentro del mismo pueblo a poco menos de dos kilómetros. En esta comunidad se encuentra una de las zonas arqueológicas del estado de Querétaro, denominada Ranas. Es una de las diferentes localidades prehispánicas donde se extraía el cinabrio, el cual era comercializado a diferentes ciudades desde el periodo preclásico tardío al postclásico. Además, cuenta con un observatorio que aún no se encuentra habilitado al público. En el corazón de San Joaquín, la arquitectura pasa a ser una mezcla de casas y edificios relativamente antiguos, pero con un contraste colorido de fachadas. Además, existen tres cascadas dentro de la comunidad: Maravillas, El Durazno y Trincheras. La gastronomía de estas comunidades se limita a gorditas al comal con relleno de algún tipo de guisado, aunque la tradicional sigue siendo de chicharrón o carne de puerco en salsa verde, o las

enchiladas de queso que se preparan y comercializan en los hogares. También se elaboran productos tradicionales como el ate y licor de manzana.

## MÉTODO

El desarrollo de este estudio se da en comunidades que, desde su base orográfica, comparten características en accesibilidad y recursos naturales y culturales. Desde el marco teórico del capital social comunitario, se conceptualizó a este como la capacidad que tienen las personas de una comunidad de organizarse y adaptarse colectivamente a los patrones conductuales establecidos para obtener un bien común a partir de la confianza y reciprocidad en la participación comunitaria y el establecimiento de redes sociales al interior y exterior de la comunidad, regidas por el cumplimiento de las normas que emanan de la comunalidad.

De esta forma, el diseño del cuestionario se basó en las dimensiones que teóricamente constituyen al capital social, como la confianza, normas, participación comunitaria y redes sociales externas e internas. La validación y consistencia interna del cuestionario se hizo por medio de expertos en el tema del capital social, con el cual se verificó la claridad en la estructura del enunciado y, al final, se representará en el contexto del estudio.

Se realizaron entrevistas con un cuestionario semiestructurado con preguntas politómicas, es decir, las preguntas se diseñaron de manera que el entrevistado pudiera responder abiertamente en su fase cualitativa y cuantitativa con diferentes opciones de respuesta.

La determinación del tamaño de la muestra en la investigación cualitativa depende a menudo de que se alcance la “saturación”, un punto en el que los nuevos datos ya no aportan información significativa a las preguntas de la investigación. En nuestro caso, la elección del tamaño de la muestra depende en gran medida de la profundidad y complejidad de la información requerida sobre el concepto de *capital social comunitario*. Para fines de la presente investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no está determinado por la representatividad, sino por la necesidad de comprender a fondo la esencia del objeto de investigación (Given, 2008, pp. 90, 102, 169).

En este caso de estudio se identificó y evaluó el capital social que tienen las comunidades. Posteriormente, se brindaron los resultados en los que se logró identificar las diferencias en las respuestas de las entrevistas y en las medias de respuesta del cuestionario semiestructurado. Se ocupó la saturación de datos para la fase cualitativa y fue posible capturar las respuestas de entre diez y quince entrevistados para San Joaquín y Capulálpam. Para la fase cuantitativa se entrevistó un total de 196 personas distribuidas entre las cuatro comunidades (véase Tabla 4.1), se desarrolló un análisis estadístico descriptivo y se graficó para conocer la media de las respuestas y saber si existe o no diferencia en la percepción del capital social comunitario.

TABLA 4.1. ENTREVISTADOS POR COMUNIDAD

COMUNIDAD	ENTREVISTADOS
Capulálpam de Méndez	48
Guelatao de Juárez	49
San Joaquín	50
Agua de Venado	45

## RESULTADOS

Los datos derivados del cuestionario se analizaron con el *software* estadístico SPSS versión 22 y se usó el menú “estadísticas descriptivas”. Los resultados se graficaron (véase Figura 4.1), de esta forma se observa que Capulálpam, representado por el número 1, tiene la calificación más alta del capital social comunitario, con una media de 8.035; San Pablo Guelatao se representó con el número 2, este obtuvo una puntuación de 7.240; San Joaquín y su comunidad Agua de Venado 6.21 y 6.15, respectivamente.

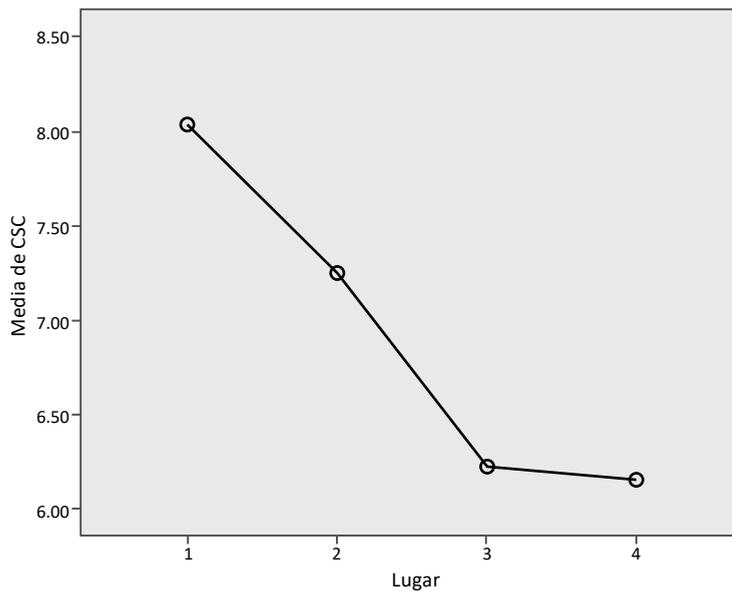


FIGURA 4.1. PUNTAJES DE CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO EN CUATRO COMUNIDADES

Nota: 1 = Capulálpam, 2 = San Pablo Guelatao, 3 = San Joaquín y 4 = Agua de Venado.

La Figura 4.1 se presenta en modo ilustrativo desde una perspectiva objetiva, con el propósito de marcar una diferencia entre los datos recabados, así como para complementar las narrativas y lo observado por el investigador. En el gráfico es útil observar cómo desde una calificación de 1 a 10 los residentes de estos destinos turísticos perciben de forma diferente los componentes del capital social comunitario. Es decir, mientras en la Sierra Norte de Oaxaca uno de los componentes principales para operar y hacer frente a la pandemia causada por COVID-19 tiene fuerte tendencia al establecimiento de normas que son acatadas y seguidas por los residentes, a la vez que se rigen por usos y costumbres en los que los conflictos internos y externos se resuelven entre comuneros. Para el pueblo mágico de San Joaquín, se observó que gran parte del capital social comunitario se encuentra fragmentado por diversas situaciones internas y de migración, esta situación se ve incrementada por el analfabetismo funcional y en donde la confianza, la participación comunitaria, las normas y las redes tienen un complejo sistema de favoritismo hacia su propia persona; esto se tratará más adelante en este capítulo.

#### CAPULÁLPAM, OAXACA

El pueblo mágico de Capulálpam, con sus diferentes tipos de capital como el cultural, natural y social y sus amplias redes sociales, ha apoyado a este municipio a despegar en su carrera turística; diversos factores se observaron, los cuales ayudan a moldear con éxito la empresa ecoturística, entre los cuales se puede destacar la experiencia en el aprovechamiento de los bosques de forma sustentable. Este tipo de experiencias en la gestión ayudó a los comuneros a decidir en el desarrollo del turismo sin ningún conocimiento previo, no obstante, las diferentes formas de capital social llevaron a los integrantes a establecer la empresa de ecoturismo.

La participación comunitaria que se ha desarrollado se hace de forma no obligatoria, pero si algún integrante llega a faltar en su obligación, existen sanciones en caso de no colaborar en los eventos creados y respaldados por los usos y costumbres; las sanciones son llamadas de atención explícitas, por tanto, las normas y acuerdos tácitos son elementos cotidianos en la interacción social que permite el correcto funcionamiento de la sociedad comunal, de esta forma la mayoría de los integrantes comuneros cumple su función en la asignación de cargos emitidos y votados por las asambleas comunales.

Algunas de las actividades que se consideran prácticas comunitarias son el embellecimiento de los jardines y la plaza principal, el cuidado y custodia del monasterio o templo católico, incluida la recolección de basura en áreas comunes urbanizadas y áreas verdes por un grupo de recolectores, cargos policiales comunitarios o vigilantes e integrantes de la asamblea comunitaria. Al respecto mencionaron que existen cooperaciones económicas por la actividad que se desempeña y que en este caso la comunidad ha mantenido un flujo de dinero

constante para algunas familias. También mencionaron que una característica importante es la asistencia a la práctica religiosa, ya que ahí se generan otros ingresos propios para el templo, y que, en caso de no asistir, se le hace notificación a domicilio; si la familia o la persona omite una vez más se le tacha, y si solicita ayuda comunitaria se le invita a la persona a pagar su multa y guardia, pero brindando una facilidad en el establecimiento de la fecha, dejando a criterio propio el compromiso que se ha establecido de forma verbal. El ejemplo que brindaron fue con respecto a los casos de muerte de un familiar, si la persona no ha cumplido con sus prácticas comunitarias se le niega el acceso al panteón, además, dado que el comisariado se encuentra en contacto con los bienes comunales, lo mismo que el comité de agua potable, estos le pueden negar el acceso a estos servicios debido a que se encuentran en “círculo” y podrá salir de este una vez que cumpla con su obligación comunitaria, por tanto, la mayoría atiende las normas comunitarias internas.

Las relaciones al exterior de la comunidad con agentes externos que se han creado a lo largo de varios años les permitió la consolidación de la empresa ecoturística en Capulálpam, la cual se encuentra en un predio comunitario en el que se tienen diversas actividades de turismo alternativo, como la escalada, tirolesa, senderismo, servicios de comida. Todas las actividades turísticas que se han logrado consolidar han sido gracias a este tipo de relaciones al exterior, muchas de las capacitaciones y talleres para operar de forma óptima y con calidad de servicio han llegado de instituciones gubernamentales, educativas o de organismos no gubernamentales y de otras empresas comunitarias, lo que ha permitido que en su ciclo de vida de producto turístico se encuentre en una etapa de crecimiento.

Además, el nivel educativo entre los hijos de los comuneros se ha expandido a estudios profesionales afines a un área relacionada con el turismo y diversas licenciaturas e ingenierías para el correcto manejo y operación de otras actividades productivas que se tienen en la comunidad. Sin embargo, la pandemia ha frenado de alguna forma el aprendizaje presencial, que consideran formal; mencionaron que la mayoría de los hijos de los comuneros que estudian fuera de la comunidad regresaron inmediatamente después del incremento de contagios por COVID-19. Las normas aplicables para quienes regresan a su casa son el confinamiento obligatorio. Ante estas condiciones, la mayoría de la gente sigue las normas.

La confianza es un factor aparentemente implícito al interior de la familia, considerada esta como la unidad de la cual parte toda relación de confianza y de reciprocidad.

Confiar y ser recíproco en esta localidad significa que uno se encuentra con la completa seguridad de que, ante el llamado familiar, vecinal o comunitario, todos estarán en el lugar designado para tratar los asuntos internos o externos. Otro factor importante son las relaciones de favores que se realizan entre los propios agentes comunitarios, los cuales se enmarcan en la confianza y la reciprocidad. Los favores no se cobran monetariamente, sino con la disposición de poder ayudar en cualquier tarea encomendada, por tanto, el pedir y devolver el favor se ha convertido en una cadena que se retroalimenta. No obstante, quebrar la confianza hace que la persona en su forma individual pierda los beneficios que le otorga la comuni-

dad, haciéndose acreedor a multas económicas o de exclusión al acceso de beneficios públicos y uso de recursos naturales como la madera para el hogar. Los comuneros comentaron que una de las normas por las cuales se rigen es la cooperación para la fiesta del Santo Patrono; si se llega a faltar en esta cooperación, se pierden beneficios individuales. Mencionaron que durante varios meses se mantuvo cerrada la iglesia, y consideraron establecer cierto número de personas para poder asistir de nuevo a esta práctica religiosa que forma parte de la tradición familiar y de usos y costumbres; mencionaron que las normas sanitarias en este contexto se siguen cumpliendo y, aunque los casos se han incrementado, la disposición de mantener las ceremonias religiosas y fiestas continúa pero cumpliendo con las medidas sanitarias.

De esta forma el capital social comunitario se perfila como herramienta de acceso a protección interna y obtención de bienes y servicios públicos que no han sido derivados de la entidad federativa que gobierna al estado. Estos servicios llegan a ser adquiridos por medio de las ganancias económicas que generan las empresas comunitarias en Capulálpam junto con el denominado tequio. De esta forma, parte de las utilidades se pueden invertir en crear una nueva empresa o mejorar y/o desarrollar los servicios públicos que se ponen a disposición tanto de los residentes como de los turistas.

La asociación colectiva en espacios públicos genera cohesión social y confianza entre los integrantes. Esto, por un lado, les ha permitido afrontar la pandemia primero con un cierre de puertas a todo individuo que no pertenezca a la comunidad y, por otro lado, al establecimiento y vigilancia en el cumplimiento de normas sanitarias aconsejadas por los organismos de salud. Mencionaron que el golpe económico fue muy fuerte y la paralización de las actividades de turismo afectó en su gran mayoría a todos los que se encuentran relacionados con la cadena de suministro de productos básicos y materias primas para la alimentación. No obstante, la siembra y cosecha de productos locales ha servido en mayor medida al consumo local. Cabe destacar que, por medio del capital social, lograron consolidar su empresa de agua potable comunitaria; el agua que se genera en sus bosques abastece gratuitamente a cada familia de la comunidad, y señalaron que es un derecho que tienen todos. Además de la planta potabilizadora, tienen otras empresas relacionadas con sistemas agrícolas y pecuarios.

Comentaron que el establecimiento de restaurantes se fue dando conforme el turismo se incrementaba en la localidad y que, derivado de la pandemia, el cierre obligatorio hizo quebrar a muchos negocios. Afortunadamente, desde que se volvió a abrir la comunidad al turismo, estas empresas han comenzado a recuperarse.

La asociación y participación comunitaria se ha visto reflejada en la lucha constante que se ha hecho contra la minera establecida, se han levantado denuncias ante organismos estatales y nacionales, solo que a la fecha no han obtenido respuesta alguna, este problema surgido con la pandemia va para largo, por lo que seguirán presionando hasta obtener una respuesta favorable.

## SAN JOAQUÍN, QUERÉTARO

El sistema de agricultura en este pueblo mágico se caracteriza por la producción de manzana, durazno y pera. Con la manzana se elabora licor, dulce, ate, mermelada, manzana deshidratada, los cuales se venden localmente por huacales o cajas. La pera y el durazno son productos que se consumen en la localidad y pocas veces se elabora con ellos algún platillo o producto final. La producción de las frutas antes mencionadas es escasa, y se observó en la comunidad que solo algunas personas son las que hacen un aprovechamiento de esta cosecha, es decir, la mayoría de los frutos no se utiliza para su transformación en algún producto final, ya que gran parte de quienes cuentan con el recurso de materia prima son inexpertos en el mercadeo o simplemente debido a que el costo de producción de un producto final puede ser mucho más caro que la ganancia esperada.

También se destaca que existen pocas tierras de aprovechamiento agrícola, ya que la mayor parte territorial es accidentada, en este caso la producción agrícola de maíz y otros cereales se encuentra limitada a la parte orográfica, lo que ocasiona que pocas veces se tenga un excedente en la producción y que el consumo sea de subsistencia.

San Joaquín se encuentra incluido en el área natural protegida de la Sierra Gorda, por lo que el aprovechamiento del bosque se encuentra limitado a la tala legal restrictiva, aunque los pobladores mencionaron que algunas veces el propio municipio ha hecho convocatorias para tala de árboles plagados. No obstante, la normativa que restringe la tala, muchas veces no se cumple y esto ocasiona que los propios pobladores decidan en sus predios el uso que le darán al árbol. La característica más importante que se puede considerar del incumplimiento de las normas es que no se castiga ni se excluye a las personas, entonces la tala ilegal tiene un efecto dominó que las propias autoridades no pueden controlar o, en su defecto, llegan a tener compadrazgos para evitar las sanciones establecidas por la ley.

El contexto sociocultural que vive San Joaquín es un elemento considerado como serrano, ya que se encuentra enclavado en la Sierra Gorda del estado. Se trata de una localidad que es punto de partida y llegada hacia comunidades más remotas. La población se caracteriza por tener usos y costumbres relacionados con la tradición religiosa, que en su mayoría son personas de creencia católica. En los diálogos con los entrevistados, se identifica un tono machista y misógino en ambos géneros; en este capítulo no se hablará de este tema (género), pero lo exponemos como una forma de capital basado en género, el cual manifiesta un control por parte de los hombres hacia las mujeres.

Desde esta perspectiva, se pueden distinguir dos tipos diferentes de capital social. Por un lado, se tiene el capital desarrollado por las mujeres, el cual consta de redes sociales familiares y de amistades comunitarias; gran parte de la confianza que existe entre estas redes se ha fundado en la reciprocidad. No obstante, la confianza puede estar sesgada a cualquiera de ambos lados; cuando es familiar les permite afrontar diversos tipos de agresiones causados por otros agentes comunitarios.

Cuando es capital social basado en amistades o que se extrapola del hogar hacia amistades, se habla de “traiciones” dentro del núcleo familiar, así consideradas por los entrevistados, por lo que mencionan que la confianza con amistades es más fuerte. Se piensa que una amistad tiene vínculos fuertes cuando ambas partes han experimentado diversos sucesos conjuntamente.

Ante este hecho, el capital social de las mujeres es un capital socialmente bajo en redes al exterior de la comunidad, pero alto dentro de esta, lo que les permite desempeñar roles asignados socioculturalmente, pero diferenciados generacionalmente, es decir, las mujeres adultas mayores tienden a reproducir roles de cuidadoras del entorno familiar y, por ende, dedicadas a la producción de la limpieza de casa, elaboración de alimentos, cuidado de los hijos e incluso nietos. Lo característico de este tipo de relaciones se da con el hecho de permanencia en el entorno físico familiar (casa). Las mujeres jóvenes tienen una perspectiva diferente de la vida y de la relación que se da con los hombres, ellas refirieron que el sometimiento que experimentaron sus madres y abuelas fue algo que no permitieron para sí mismas, por tanto, la mayoría de las entrevistadas refirieron que se encuentran separadas y/o divorciadas; las redes sociales entre mujeres y hombres jóvenes se da con más frecuencia sin que esto signifique establecer una relación sentimental, algo que es mal visto por varios de los entrevistados adultos mayores.

Sin embargo, se observó que el entorno social influye de manera significativa en los embarazos precoces, en los que un porcentaje de mujeres y hombres jóvenes deciden formar un nuevo hogar debido a ciertos tabúes que se tienen sobre la edad.

Ante estas situaciones, el capital social surge espontáneamente para apoyar a la nueva familia. Este fenómeno se logró observar en el momento en que al nuevo esposo se le trata de acomodar en algún tipo de trabajo para que de esta forma se convierta en el sostén de la familia; además, se le brinda mucha confianza y redes sociales al interior como al exterior de la comunidad. Este tipo de capital social se encuentra reservado solo para hombres. Existen algunos casos donde la familia es contemporánea a la equidad de género, y se incita a la mujer a estudiar para su preparación profesional. Este tipo de actos profesionales se encontraban adscritos solo para los varones, dejando a la mujer excluida del ámbito laboral y de superación personal. Por tanto, el capital social comunitario de las mujeres adultas mayores se encuentra en las relaciones recíprocas que se desempeñan en los roles asignados socioculturalmente dentro de la propia comunidad.

La participación de la mujer contemporánea adulta joven comienza a romper patrones establecidos en su contexto social. Durante las entrevistas, la mayoría de las mujeres mencionaron que desempeñan ambos roles que la sociedad trata de asignar, el ser madre, cuidadora, además de tener un trabajo para contribuir económicamente al hogar. Este último papel les ha permitido que sus redes interiores y exteriores a la comunidad se expandan, permitiendo las asociaciones para favorecer al cumplimiento de una meta u objetivo en beneficio casi siempre de la comunidad; para el caso de los hombres, las redes significan redes de poder con

las cuales también benefician a la comunidad, pero más dentro de los círculos cercanos a los funcionarios públicos.

Otro de los aspectos mencionados por los entrevistados hace alusión a la equidad de género en el contexto político. Según las leyes queretanas, la sucesión al poder presidencial en municipios debe ser alternado, y los pobladores comentaron que sí se ha dado este tipo de alternancia, pero la validación de la mujer como presidente municipal se encuentra supeditada solo a mujeres, ya que el comportamiento de los hombres que laboran en el municipio, así como los integrantes comunitarios, muestran una actitud descalificadora y arrogante, ya que se mencionó que en este contexto las mujeres saben poco de política y del manejo de recursos, por lo que se visibiliza un capital social basado en los hombres como medio alternativo para seguir sometiendo a la mujer a las labores domésticas y señalando a estas como incapaces. Cabe mencionar que las ideas generadas por mujeres en el contexto político son poco escuchadas, por tanto, las políticas que se puedan derivar de esto o son copiadas o simplemente dejadas al olvido. Por ende, el afrontar la pandemia con ideas de las mujeres no es válido.

La participación comunitaria como forma de capital social para obtener beneficios comunitarios se limita a solo unos cuantos participantes. Se observó que los llamados se hacen en grupos de WhatsApp como medio de comunicación, pero la atención a los correspondientes para la faena o trabajo comunitario solo generan la respuesta de un pequeño grupo de hombres y mujeres. En las entrevistas se les preguntó si conocían alguna situación relacionada con la ausencia de la mayoría de la gente y las respuestas fueron que antes sí asistían a la faena para limpieza de caminos y barrancas, porque se les daba una ayuda económica por parte del gobierno federal vía el estado y municipio, con lo cual la gente participaba de forma obligatoria. No obstante, después de que esta ley pública dejó de ser obligatoria, la gente dejó de asistir. En este punto la participación comunitaria se encontraba supeditada a la norma federal de participación obligatoria y en consecuencia la gente acudía a la faena.

Finalmente, se menciona que la participación comunitaria se encuentra afectada por rencores y envidias entre los propios pobladores. Esto ha afectado en general la organización del turismo y del embellecimiento del patrimonio cultural; otra afectación negativa son los tiempos más prolongados de las obras comunitarias por falta de participación, la cual no se sanciona, pero afecta a toda la comunidad.

En el contexto de la pandemia, la población estuvo siguiendo las normas indicadas por los organismos federales, por lo que el municipio y su comunidad se mantuvieron al margen de la enfermedad y con pocos contagios por el virus. Las pequeñas empresas familiares que vivían del turismo cerraron, con ello dejaron a decenas de personas sin un trabajo que se consideraba estable. Ante esta situación, las personas tuvieron que afrontar las carencias económicas y laborales y dedicarse a actividades alternas que no correspondían con su formación técnica o profesional.

Personas que cuentan con servicios de transporte turístico como la renta de cuatrimotos y *tours* guiados, se vieron en la necesidad de adoptar actividades resilientes. Cabe mencionar

que se llevó a cabo un programa de vigilancia para asegurarse de que toda la gente usara mascarilla o cubrebocas. Asimismo, varios entrevistados aseguraron que su actividad principal era el turismo, pero que se encontraban laborando en otro tipo de empleo sin ninguna relación con sus conocimientos.

Conforme la pandemia seguía su curso, se empezaron a notar fiestas en diferentes comunidades pertenecientes a San Joaquín. Los rumores de que el virus era una mentira se empezaron a propagar, por ende, los contagios se diseminaron, primero por gente que venía del exterior de la comunidad, segundo por los propios pobladores. Se debe hacer notar que gran parte de la diseminación del virus se dio por la violación normativa de las recomendaciones sanitarias para la contención de la pandemia, y en este contexto los factores que incidieron en el desarrollo fueron en gran parte el analfabetismo funcional y la falta de capital social.

A la fecha se siguen desarrollando fiestas y eventos locales que inciden en la propagación del virus, por lo que se puede observar una falta de empatía en el seguimiento de las normas. Se notó que las actividades escolares presenciales se mantuvieron al margen de la no-asistencia a clases, no obstante, las fiestas o reuniones familiares han sido recurrentes.

La reactivación económica del turismo que empezó en diciembre del 2020 incentivó una recuperación incipiente durante los fines de semana y comenzaron los recorridos con cuatrimotos en diversas localidades con atractivos turísticos.

Ante este panorama, la organización para distribuir equitativamente grupos y generar una economía solidaria se ha visto limitada por el acaparamiento de esos grupos en manos de unas cuantas personas, por lo que la distribución equitativa de la generación de riqueza solamente es atendida por quienes se encuentran a la cabeza de alguna institución municipal o bien por quienes tienen el contacto mediante páginas web o redes sociales. Este fenómeno, como práctica comunitaria, afecta a todos los grupos interesados, pero la fragmentación del capital social es visible en todos los aspectos de la vida comunitaria, como en la confianza y reciprocidad, ausencia de participación comunitaria, desacuerdo de las normas establecidas al interior de la comunidad y de carácter estatal o federal, y de redes sociales solo para hombres que cuentan con un compadrazgo y que limitan la distribución equitativa de oportunidades en el quehacer laboral.

## CONCLUSIONES

El golpe económico y social a la industria turística causado por la pandemia de COVID-19 ha visibilizado los impactos que afectan al sector, tanto en el contexto urbano como en el rural. Los ejemplos económicos de impactos negativos en macro y micro regiones como en destinos rurales o comunitarios, de países con economías emergentes que anteriormente captaban altas tasas de ingresos económicos, a la fecha dejaron de percibir el ingreso

de un sector productivo que se podía considerar el principal generador de divisas; esto ha marcado la vulnerabilidad del turismo, cuya participación se consideraba fundamental en la generación de empleos y rentas por concepto de importación de turismo; de hecho, la ONU menciona que las mipymes son las más golpeadas, ya que representan el 80% de empresas turísticas a nivel mundial.

Queda claro que el capital social comunitario con redes al interior y exterior se presenta en diferentes grupos, como se ha mencionado a propósito de los diversos aportes teóricos, de este modo, lo que se presentó en este estudio fue mostrar cómo el capital social con tendencias incrementales (*e. g.* mayores puntajes) es un factor que ayuda a que las comunidades puedan alcanzar niveles altos de calidad de vida en la prestación de servicios básicos, distribución de la riqueza al generar empleos para evitar la migración, además de la gestión exitosa de los recursos naturales, humanos y económicos. Por su parte, el capital social negativo muestra una sociedad fragmentada, en la que los intereses dejan de ser comunitarios y se convierten en individuales o familiares, afectando toda la cadena de distribución de riqueza y calidad de vida.

La diferenciación de capital social comunitario es visible al comparar estas comunidades. La discrepancia radica en la aplicación de normas basadas en la confianza de ser honesto y tener valores, ser empático al momento de los llamados a las faenas o tequios, traducido a la participación comunitaria para generar relaciones de confianza y reciprocidad suficientes.

La migración es otro de los factores identificables que erosionan las relaciones de capital social. Por un lado, San Joaquín es un municipio que tiene mucha migración de hombres jóvenes, lo que hace que, a su regreso, la forma de percibir la vida sea diferente, manifestándose en la forma de vestir, hablar y conducirse dentro de la comunidad; por tanto, las ideas se contraponen y generan conflictos sociales que desestabilizan a la sociedad sanjoaquinense. Esto hace que las diferentes formas de convivencia tengan sesgos de género; no obstante, se percibe una falta de empatía generada en cada grupo. Desde la perspectiva del observador, se puede discernir la formación de tres grupos, el primero compuesto por mujeres que hacen contrapeso a las demandas del grupo de los hombres y en el cual la participación en eventos religiosos se encuentra aún más marcada para las mujeres que para los hombres.

El segundo grupo es el de asociacionismo entre los hombres, con el cual el acceso a diferentes programas sociales, empleo, obtención de recursos financieros, naturales o humanos se da con mucha más facilidad que para el grupo de las mujeres. Por tanto, las redes sociales al interior y exterior de la comunidad son mucho más fuertes, las normas por el contrario son quebrantadas más por este grupo, ya que las redes que se generan son redes de poder y, por tanto, las sanciones al violar las normas no surten efecto para cierta parte de la población. Este fenómeno se da por cierto compadrazgo y también para evitar ciertos roces o conflictos entre los hombres, donde la mayoría de las veces la venganza se hace de forma limitante sin distinción para la obtención posterior de recursos, sean hombres o mujeres.

El tercer grupo que se identificó fue el asociacionismo entre hombres y mujeres y en el cual se visualizó la participación comunitaria sobre todo en llamadas para realizar la faena, cabe destacar que estos grupos son solo unos cuantos integrantes de la comunidad, pero su organización y capital social es fuerte entre ellos, y aunque se notaba a veces el ausentismo de ciertos participantes, estos no eran sancionados de ninguna forma.

Las reuniones y la reactivación económica del turismo que se ha llevado a cabo durante la pandemia dejan ver el interés que tienen los diferentes grupos, los que trabajan con turismo aplican cierta normativa para evitar contagiarse del virus. Por tanto, las normas son acatadas por los pequeños empresarios que tienen renta de cuatrimotos con la finalidad de no parar sus operaciones en el turismo, ya que es su principal fuente de ingresos.

Podemos concluir que el capital social con el que cuenta la comunidad de San Joaquín es uno fragmentado por la migración, por envidias entre los propios residentes, por falta de empatía, por el machismo que se sigue generando y por las mujeres que lo siguen reproduciendo, por las grandes diferencias económicas entre los que migran y envían sus remesas a sus hogares y los que no tienen otro medio de subsistencia más que adaptarse al poco comercio de productos que se tiene en la localidad y que, además, la venta se limita a los turistas en fines de semana en el parque principal de la comunidad.

Las pocas redes sociales que se tienen solo benefician al que cuenta con este tipo de redes al exterior, y el conocimiento que se pueda derivar de esto queda relegado a unas cuantas familias. Lo anterior se pudo verificar con jóvenes universitarios que, al poseer tierras para aprovechamiento agrícola o para la aplicación de cualquier ecotecnia, no tenían idea de qué actividades realizar a fin de generar productos o materia prima para la venta en el turismo o para el consumo propio. Derivado de esto, se puede concluir que tanto las redes externas e internas son casi nulas, por ende, la innovación en el desarrollo de nuevos productos no existe para hacer frente a los estragos causados por la pandemia.

En el turismo es notable que las personas encargadas de promocionar estos destinos cuenten con suficientes redes para generar promoción y ciertas ventajas para atraer al turismo. No obstante, los apoyos que se podían generar para la comunidad en general solo eran encauzados para los lazos familiares de los encargados, por tanto, el beneficio económico se encuentra sesgado a unos cuantos. Además, este tipo de redes desembocan en el malestar poblacional y generan divisiones al interior de la comunidad, inclinando las preferencias políticas y evitando que la comunidad pueda cumplir con objetivos específicos para su desarrollo de prosperidad social similar al de otras comunidades con capitales sociales fuertes.

Finalmente, el capital social comunitario en Capulálpam se ha construido a través del tiempo a partir de los usos y costumbres, gracias a los cuales ha perdurado este sistema de gestión comunitaria para hacer frente al problema del incipiente desarrollo que lidera el estado, es decir, el capital social ha permitido que las organizaciones y demás empresas comunitarias logren tener un lugar en el mercado, además de influir positivamente en el mejora-

miento de los servicios básicos de la comunidad y de la percepción de prosperidad social de la población.

La creación y desarrollo de empresas comunitarias tienen una historia detrás de la organización del aprovechamiento forestal y de la lucha constante contra la minería en la región. Esto les ha permitido explorar más allá de ciertas actividades vinculadas con la silvicultura o la agronomía. Por tanto, la población considera que el cumplimiento de las normas es un factor que permite el correcto desarrollo de actividades sociales basadas en los usos y costumbres.

El control de la pandemia en un principio fue llevado con éxito, las normas se cumplieron cabalmente y se anunció el cierre de puertas al turismo y a cualquier visitante extranjero, además se estableció toque de queda para evitar la propagación del virus, por lo que la población se mantuvo con un número de casos reducido.

La crisis económica fue afectando poco a poco las finanzas familiares y, derivado de esto, la gente se relajó y comenzaron a llegar más miembros de familias y abrieron puertas a turistas, con lo cual el incremento de casos pasó a ser significativo para una comunidad tan pequeña. Por medio de un comunicado del edil, y como medida de contención de la pandemia, se determinó cerrar calles alternas y dejar la carretera principal para controlar los accesos y salidas, además de hacer las pruebas correspondientes para detectar la enfermedad y, en caso positivo, turnar a las autoridades el auxilio de los contagiados. La participación comunitaria ante esta situación fue un elemento fundamental en la contención del virus y parte de la población se vio obligada a formar parte del comité de vigilancia.

En cuanto a las redes sociales que se tienen con actores externos a la comunidad, estas permanecen y existe confianza de que, ante cualquier forma de innovación en el desarrollo de producto turístico, el apoyo se brinda para su análisis y posterior evaluación. También se destaca que la creación de nuevas empresas se ha logrado por medio de concursos y de la re-inversión de utilidades. En este contexto la creación de empleo apoya a los más jóvenes para evitar la migración hacia las grandes capitales del país o hacia el extranjero.

Finalmente, la confianza y reciprocidad que tiene la gente es parte de su cultura ancestral, de las relaciones sociales basadas en los usos y costumbres y en los acuerdos para obtener un bien común, este contexto de organización ha funcionado y es caso de éxito con reconocimientos a nivel federal e internacional.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. P., y Sen, S. (2009). Comparing conceptualizations of social capital. *Journal of Community Practice*, 17(4), 424-443. <https://doi.org/10.1080/10705420903299979>
- Amir, A. F., Ghapar, A. A., Jamal, S. A., y Ahmad, K. J. (2015). Sustainable Tourism Development: A Study on Community Resilience for Rural Tourism in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Science*. 168, 116-122, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.217>

- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L. J., y Whiteford, S. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2332/S029693\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2332/S029693_es.pdf)
- Bouma, J., van Soest, D., y Bulte, E. (2008). Trust and cooperation: Social capital and community resource management. *Journal of Environmental Economics and Management*, 56(2), 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2008.03.004>
- Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups.pdf. *Theory and Society*, 14(6), 723-744. <https://doi.org/10.2307/657373>
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for third world development. *Annals of tourism research*, 23(1), 48-70. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00043-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00043-7)
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, 69, 63-118.
- Durston, J., y Duhart, D. (2003). *Formación y pérdida de capital social comunitario mapuche. Cultura, clientelismo y empoderamiento en dos comunidades, 1999-2002*. CEPAL.
- Dwyer, L. (2005). Relevance of Triple Bottom Line Reporting to Achievement of Sustainable Tourism: a Scoping Study. *Tourism Review International*, 9(61), 77-93. <https://doi.org/10.3727/154427205774791726>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Enfield, R. P., y Nathaniel, K. C. (2013). Social capital: its constructs and survey development. *New Directions for Youth Development*, 2013(138), 9-30. <https://doi.org/10.1002/ym.20055>
- Fountain, J. E. (1998). Social capital: its relationship to innovation in science and technology. *Science and Public Policy*, 25(2), 103-115.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster, 1996. <https://www.jstor.org/stable/20752121>
- Gasca-Zamora, J.; López-Pardo, G.; Palomino-Villavicencio, B. y Mathus-Alonso, M. (2010). *La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage.
- Haggblade, S., Hazell, P., y Reardon, T. (2010). The rural non-farm economy: Prospects for growth and poverty reduction. *World development*, 38(10), 1429-1441. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.06.008>
- Hancock, D. R., y Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: a practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/000271621606700118>
- Hospers, G.-J., y Van Lochem, M. (2002). Social capital and prosperity. Searching for a missing link. *New Economy*, 9, 52-56. <https://doi.org/10.1111/1468-0041.00240>
- Job, H., y Paesler, F. (2013). Links between nature-based tourism, protected areas, poverty alleviation and crises-The example of Wasini Island (Kenya). *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 1-2, 18-28. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2013.04.004>
- Juárez, J. P., Ramírez, B., y Galindo, M. G. (2009). Turismo rural y desarrollo territorial en espacios indígenas de México. *Investigaciones Geográficas (Esp)*, (48), 189-208.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination. A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>

- Lo, M.-C., Chin, C.-H., y Law, F.-Y. (2019). Tourists' perspectives on hard and soft services toward rural tourism destination competitiveness: Community support as a moderator. *Tourism and Hospitality Research*, 19(2), 139-157. <https://doi.org/10.1177/1467358417715677>
- Louman, B., y Stoian, D. (2002). Manejo forestal sostenible en América Latina: ¿económicamente viable o una utopía? II Congreso Forestal Latinoamericano, Guatemala.
- Mintchev, N., y Moore, H. (2017). Community and prosperity beyond social capital: The case of Newham, East London. *Critical Social Policy*, 37(4), 562-581. <https://doi.org/10.1177/0261018316683461>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2020). *Informe de políticas. La COVID-19 y la transformación del turismo*. ONU.
- Ostrom, E., y Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So188-25032003000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So188-25032003000100005&lng=es&tlng=es)
- Ostrom, E. (2014). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 6(812), 235-252. <https://doi:10.1257/jep.14.3.137>
- Vite, M. Á. (1998). Capital cultural, escuela y espacio social (Reseña del libro de P. Bourdieu). *Estudios Sociológicos*, 16(48), 778-783. <http://www.jstor.org/stable/40420546>
- Phillipson, J., Gorton, M., Turner, R., Shucksmith, M., Aitken-McDermott, K., Areal, F., ... Shortall, S. (2020). The COVID-19 pandemic and its implications for rural economies. *Sustainability*, 12(10), 1-9. <https://doi.org/10.3390/SU12103973>
- Park Duk-Byeong, Kwang-Woo, L., Hyun-Suk, C., Yooshik, Y. (2012). Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*, 33(6), 1511-1520. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.005>
- Pretty, J. (2003). Social Capital and the Collective Management of Resources. *Science*, 302, 1912-1914. <https://doi:10.1126/science.1090847>
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24. <http://annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Ramos-García, J., Ibarra-Michel, J. P., y Velarde-Valdez, M. (2017). Community-Based ecotourism Management: the case of a cooperative in Mazatlán, Sinaloa, Mexico. *Czech Journal of Tourism*, 6(2), 155-170. <https://doi.org/10.1515/cjot-2017-0008>
- Staiff, R., y Bushell, R. (2004). Tourism and protected areas: Benefits beyond boundaries. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 723-726. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.03.001>
- Vargas del Río, D., y Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios Sociales*, 21(41), 31-63. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So188-45572013000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So188-45572013000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

## Capítulo 5

# El impacto de la pandemia en el desarrollo económico de los negocios formales en San Cristóbal de las Casas, Chiapas

---

MARÍA EMELINA SANTIAGO GARCÍA\*

### RESUMEN

San Cristóbal de las Casas, una ciudad marcada por profundas desigualdades sociales, ha experimentado una notable evolución. Inicialmente enfocada en el comercio, experimentó un resurgimiento que la catapultó como un destacado destino turístico. Los indígenas locales, antaño trabajadores contratados y tradicionalmente ocupados por la población mestiza, asumieron roles de propietarios. Esto desempeñó un papel crucial en el desarrollo turístico y la creación de artesanías contemporáneas.

La pandemia de SARS-COV-2 devastó la economía local, ocasionando cierres de negocios y despidos masivos. Aunque se implementaron rigurosos protocolos sanitarios y la situación epidemiológica mejoró, la población indígena mostró resistencia a estas medidas debido a prácticas culturales arraigadas, lo que generó incertidumbre entre la población local para mitigar los contagios. Este estudio documenta las experiencias y acciones durante la pandemia, destacando los esfuerzos para revitalizar la economía en una ciudad que, tras su pasado colonial y comercial, se ha transformado en un relevante destino turístico.

### INTRODUCCIÓN

La diversidad cultural de México está presente en cada uno de sus estados, y se vive de manera particular en las ciudades que los conforman. El estado de Chiapas es uno de los principales sitios turísticos del país, cuyos sectores económico-estratégicos son el turismo, las artesanías, la agroindustria y las energías alternativas.

El turismo es un sector que representa importantes posibilidades de desarrollo para el estado, ya que a través de este ha sido posible impulsar el mercado de las pequeñas y medianas empresas, lo que impacta positivamente en la generación de empleos.

---

\* Universidad de Málaga y Universidad Autónoma de Chiapas.

La ciudad de San Cristóbal de las Casas (SCLC) es el segundo destino turístico más visitado en el estado y representa, desde el punto de vista de la teoría de desarrollo regional (Sagan, 2006), una región sociocultural que invita a promover la interculturalidad que caracteriza la ciudad, principalmente entre mestizos e indígenas, aunque también se observa una comunidad significativa de extranjeros de diversas nacionalidades. Lo anterior, además de favorecer la economía de sus pobladores, abona de manera importante a la economía estatal.

La actividad turística en la ciudad se lleva a cabo por tres grupos sociales distintos. Los empresarios locales, así como aquellos provenientes de otras ciudades de la República Mexicana, gestionan diversos negocios como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y venden productos como artesanías y ropa casual. En cuanto al grupo indígena, se dedican a la distribución de productos artesanales, agrícolas, flores, venta de electrónicos y participan en el comercio general en mercados específicos, como el José Castillo Tielemans, Merposur y el mercado de la zona norte. La mayoría de las artesanías que producen se venden directamente a través de medios informales, como el ambulante. Por otro lado, la comunidad extranjera en su mayoría administra negocios del sector alimenticio, como restaurantes y tiendas de productos orgánicos. Además, se dedican a la venta de artesanías locales y foráneas, ajustándose a su origen cultural. En menor medida, algunos miembros de esta comunidad participan en el comercio informal ambulante.

Este trabajo contiene información sobre la situación económica que vivieron los comercios formales en la ciudad durante la pandemia por el virus SARS-COV-2 y cómo enfrentaron la crisis para sacar adelante sus negocios.

En la primera sección se ofrece una descripción del contexto socioeconómico e histórico de la ciudad. El segundo apartado presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta. Finalmente, en el tercer apartado se exponen las conclusiones derivadas del análisis de los resultados y de la observación directa de las condiciones que enfrenta una ciudad como SCLC, cuya sustentabilidad se basa en la actividad turística y comercial.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y MEDIO GEOGRÁFICO DE LA CIUDAD

La ciudad de San Cristóbal de las Casas (SCLC) fue originalmente concebida para la residencia de los españoles, ya que en el momento de su fundación no existían asentamientos indígenas en la región. A pesar de relatos del cronista y soldado Luis Marín, quien participó en las primeras expediciones con Diego de Mazariegos, que señalan que en el actual barrio del Cerrillo, ubicado en el centro histórico de la ciudad, se observaban plantaciones agrícolas de los indígenas, en realidad no se registraba presencia permanente de familias en la zona.

La ciudad estaba rodeada por comunidades indígenas que suministraban estratégicamente los principales productos agrícolas a la ciudad y proporcionaban una conveniente mano

de obra. Durante los dos primeros siglos de la Colonia y hasta la era liberal, la población proveniente de los pueblos originarios cercanos a SCLC, entonces conocida como Valle de Jovel, sufrió graves abusos, no solo por parte de los españoles, sino también de mestizos de origen humilde (Rubín, 1990). Estos últimos, considerándose merecedores de un trato distinto, perpetuaban la discriminación hacia aquellos a quienes llamaban “indios”.

La topografía de la ciudad era atractiva desde su fundación y mantiene su encanto hasta la fecha. Se encuentra en un valle situado a una altitud de 2200 metros sobre el nivel del mar, en el altiplano central del estado. Este valle se caracteriza por un relieve accidentado y disfruta de un clima templado, cálido y húmedo, lo que contribuye a que la ciudad tenga un ambiente generalmente fresco (Santiago, 2016). La presencia de numerosos manantiales proporciona abundante agua y, además, la proximidad con los pueblos originarios de la zona los Altos facilitó que los españoles se establecieran y desarrollaran un corredor comercial de gran beneficio económico (véase Figura 5.1).

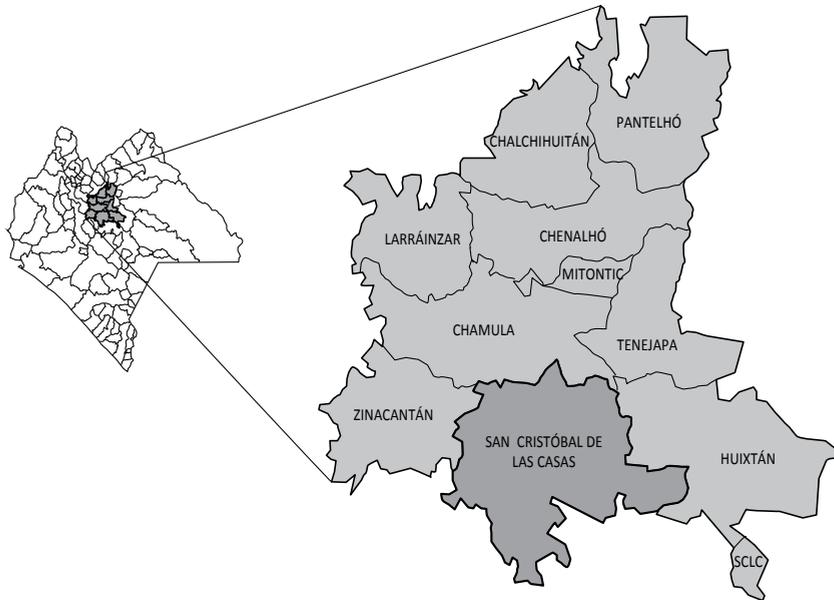


FIGURA 5.1. UBICACIÓN DE LA REGIÓN V ALTOS TSOTSIL-TSELTAL

Fuente: INEGI (2005). Cuaderno Estadístico Municipal, San Cristóbal.

La actual arquitectura de SCLC refleja su origen español, con una traza urbana inicial en estilo damero, siguiendo los dictados de Carlos V. El monumento más antiguo que ha resistido el paso del tiempo es la Ermita de San Nicolás de los Morenos, una pequeña iglesia asociada con la cofradía negra e indígena que veneraban a Nuestra Señora de la Encarnación; más tarde, a un costado de este bello y pequeño edificio, se construiría la Catedral de la ciudad.

La ciudad emergió entre dos poblaciones: española e indígena, situación que perduró en el tiempo, y cuyas familias descendientes se desarrollaron en estructuras de poder y dominación. Con el tiempo, aun en la época colonial, las autoridades religiosas y civiles llevaron a cabo planes para incluir a los indios en la ciudad, en un proceso que llamaron “La salvación de los indios” con la intención de cristianizarlos (Martínez, 2009). Para este fin se crearon los barrios indígenas de Mexicanos, Tlaxcala, San Diego, San Antonio, San Ramón, San Felipe, entre otros (Viqueira, 2007). La intención era construir una ciudad que fuese autosuficiente, por lo que cada barrio debía tener un oficio específico que cubriera las necesidades más importantes; desde entonces, para autores como Aguirre (1991), existía una relación de poder entre el centro y la periferia; aunque en tiempos actuales la teoría no prevalece, pues ahora los principales asentamientos de indígenas y las colonias rurales con mayor poder se encuentran ubicados en las orillas de la ciudad. En un principio estas colonias no tenían poder económico y político, a diferencia de ahora que sí lo tienen.

La gran mayoría de la población indígena en SCLC tiene su origen en San Juan Chamula, un lugar que ha experimentado un considerable crecimiento poblacional en las últimas cuatro décadas. Este fenómeno ha dado lugar a la formación de comunas indígenas urbanas, impulsadas por el rápido aumento demográfico y el faccionalismo político originado por las políticas indigenistas del Estado (Betancourt, 1997, p. 54). Esta migración no solo ha influido en la dinámica demográfica de la ciudad, sino que también ha generado una fuerte participación de la población indígena en la economía local.

Las migraciones en masa permiten el surgimiento de comunidades desterritorializadas o extraterritoriales (Hernández, 2004), y esta manifestación se vive cotidianamente en la ciudad, personas de origen indígena que mezclan su origen e identidad en el mundo urbano. Se dice entonces que la población del municipio de San Juan Chamula se ha destacado por la versatilidad de ajustarse a los cambios regionales, la adecuación de sus usos y costumbres y su expansión demográfica (Martínez, 2002).

Por otra parte, el Movimiento Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), que irrumpió en 1994, impactó a la sociedad sancristobalense no solo en términos sociales, sino también políticos, económicos y culturales, pues fortaleció la migración de indígenas a la ciudad, además de dar la pauta para que el gobierno mexicano creara un espacio diferente de trato y participación. El conflicto armado fue un referente, sobre todo para los movimientos indígenas de América Latina, que desde el punto de vista decolonial han luchado por repensar las perspectivas, los paradigmas teóricos y las políticas del Estado, al rescatar a los pueblos sujetos a una violencia estructural (Walsh, 2008).

Estos acontecimientos brevemente explicados han llevado a lo que hoy es la estructura social, económica, política y cultural de SCLC, la cual tiene una población reportada por el INEGI, conforme al Censo de Población y Vivienda 2020, de 215 874 habitantes—52.6% mujeres y 47.4% hombres—y una población de origen indígena de más del 50 por ciento.

## ECONOMÍA, CULTURA Y SOCIEDAD DE SCLC

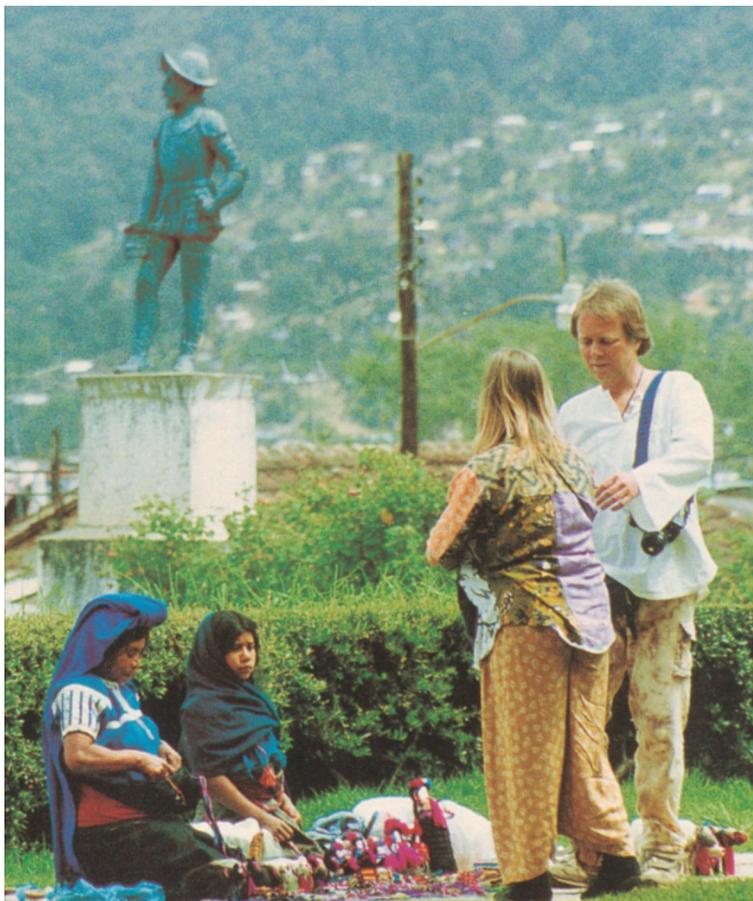
Antes del conflicto armado la ciudad recibía en su mayoría visitantes extranjeros, quienes gustaban de una ciudad poco poblada, casi intacta en su estructura arquitectónica, sin edificaciones en la periferia de la ciudad, por lo que aún podían observar amplios terrenos con una vasta vegetación. La artesanía que se vendía era rústica, hecha por los indígenas que la traían a vender a la ciudad. Asimismo, los barrios de la ciudad se dedicaban, ahora en menor medida y como ya se mencionó, a ciertas actividades, por ejemplo, el barrio de Guadalupe a la fabricación de juguetes de madera, el barrio de San Ramón a la alfarería y el pan artesanal, el barrio de la Merced a la elaboración de velas, el barrio de Mexicanos a teñir telas, el barrio de Cuxtitali a la carne de cerdo, el barrio del Cerrillo a la herrería, el barrio San Antonio y el barrio de San Diego a la pirotecnia y en el barrio de Santa Lucía se encontraba a los mejores ebanistas, toda esa mercancía se podía ubicar en los comercios que, en ese entonces, solo eran de propietarios de la ciudad de origen mestizo.

Treinta años después, la ciudad cambia radicalmente. Para gusto de algunos se ha retrocedido en términos de tranquilidad, seguridad, belleza natural, incluso como sociedad debido a la influencia de personas ajenas a las tradiciones de esta. Para otros, la ciudad ha cambiado positivamente en aras de construir día a día la interculturalidad que exige un espacio pluriétnico y multicultural, así como por la mejora de los espacios turísticos desde hoteles, restaurantes, cafeterías, espectáculos callejeros, andadores peatonales, etcétera.

Los antecedentes históricos mencionados son de gran relevancia para comprender la dinámica social que se vive en la actualidad y conocer el mosaico de diversidad cultural que se observa, lo que invita a explicar cómo se compone la actividad económica, al ser una ciudad que vive del turismo y comercio. Hay pocas dependencias públicas; sin embargo, existe una comunidad de intelectuales importante que desarrollan actividades de investigación. El magisterio es otra actividad frecuente en la ciudad, ya que incluso los maestros de las comunidades rurales aledañas viven en SCLC.

La Imagen 5.1 ilustra el significativo intercambio comercial que desempeña una función fundamental en la economía local, destacando la relación entre indígenas y turistas. Esta actividad comercial ha experimentado un notable aumento desde la década de los años ochenta del siglo pasado, como se evidencia en la imagen, y continúa siendo relevante en la actualidad.

Desde la perspectiva de la teoría regional, y al adoptar el enfoque sociocultural de la región, se amplía la consideración más allá de los aspectos teóricos vinculados con las barreras ambientales y los límites de las unidades fisiográficas. Este enfoque no solo conecta la región al concepto de espacio, sino que también integra elementos socioculturales, incluyendo la influencia de la cultura y la acción social de los agentes. Estos factores, además de influir en la naturaleza de las instituciones locales, fomentan el desarrollo de diversos sistemas regionales. La interacción entre la cultura y la acción social se convierte así en un factor crucial en la configuración y dinámica de las regiones.



**IMAGEN 5.1. INDÍGENAS CHAMULAS VENDIENDO ARTESANÍAS EN LOS JARDINES DE LA FACHADA PRINCIPAL DEL EXCONVENTO DE SANTO DOMINGO**

Fuente: Archivo fotográfico Vicente Kramsky, A.C.

La ciudad de SCLC, debido a su composición sociodemográfica y al papel que desempeñan las personas con diversos orígenes culturales, se puede definir para su estudio como una región sociocultural. En este enfoque, las regiones son dinámicas, y su dinamismo proviene de la acción de los sujetos, quienes producen y modifican permanentemente ese espacio a través de la interacción que establecen entre ellos (Herrera, 2020).

Entonces, para entender cómo se desarrollan las relaciones, actividades, intercambios y gobernabilidad en la realidad de San Cristóbal de las Casas desde el enfoque sociocultural, es necesario ver a la región como una categoría práctica. Esto implica enfocarse en la acción de los individuos, lo que facilita una reflexión más profunda sobre su comportamiento en un

espacio. Importante notar que este espacio no existe por sí solo, sino que su existencia se manifiesta en la realidad (Palacios, 1983).

La dinámica económica y social de la ciudad de SCLC implica conocer los antecedentes históricos, los eventos sociales que ha vivido y también cómo los actores que viven en ella han modificado su forma de ser y, en otros casos, cómo se han reconceptualizado, pues no es lo mismo la imagen del indígena de hace 100 años respecto a la imagen que se tiene del actual. Ha habido cambios sustantivos que determinan la relación entre los dos grupos sociales: indígenas y mestizos.

En su mayoría, los indígenas en SCLC se han adaptado a la vida urbana en condiciones austeras, han poblado zonas de la ciudad que no son aptas para la vivienda, se han hecho de servicios de agua, electricidad y drenaje a través de promesas de campaña de candidatos a quienes no les importa el riesgo que corre esta población, pues otorgan las obras con la intención de conseguir votos en caso de que resulten triunfadores. Por ello, la ciudad actualmente vive una de las situaciones más complicadas y tristes para el medio ambiente, ya que existen asentamientos clandestinos en humedales, en cerros y reservas, y han construido viviendas improvisadas en las orillas de los ríos, cuya agua no es utilizada debido a los procesos de contaminación provocados por el crecimiento descontrolado de la ciudad.

Entre la población indígena de la ciudad, aquellos que no tienen negocios propios en los mercados, o bien que no son ambulantes, se emplean como peones o albañiles. Aún son pocos los que han conseguido profesionalizarse en trabajos técnicos como fontaneros, electricistas, pintores, enfermeros, etc.; sin embargo, aquellos jóvenes cuyo origen es de algún pueblo originario, pero que nacieron en SCLC, ya tienen acceso a escuelas de nivel superior locales y han conseguido empleos en las empresas locales de la ciudad.

Hay universidades particulares que ofrecen carreras como administración de empresas, contaduría, derecho, arquitectura, psicología, pedagogía, entre otras, pero el nivel académico no es competitivo; sin embargo, al cobrar colegiaturas accesibles, estas pueden pagarlas aquellos jóvenes que trabajan y estudian, o bien, aquellos que cuentan con un apoyo limitado por parte de sus padres. En SCLC la Universidad Autónoma de Chiapas solo tiene las facultades de derecho, ciencias sociales y lenguas; también está la Universidad Intercultural de Chiapas con carreras como turismo alternativo, comunicación intercultural, derecho intercultural, desarrollo sustentable, lengua y cultura y médico cirujano.

Por otra parte, las mujeres de origen indígena en su mayoría laboran como trabajadoras del hogar, y esto se considera un gran logro por sus costumbres, trato y lugar que ocupa la mujer en sus comunidades, pues su papel siempre ha sido menospreciado, mientras que ahora muchas de ellas sostienen a sus familias. Vale la pena destacar que es frecuente observar mujeres solas madres de familia.

Las migraciones comentadas en el apartado anterior, además de extender la mancha urbana de la ciudad, cambiaron las relaciones entre indígenas y mestizos; estos últimos también son llamados *ladinos*, de hecho, existe una manera como los indígenas se refieren a estos

mestizos: *caxlán*, cuyo significado deriva de lo que ellos escuchaban cuando se referían a la palabra *castellano* –*castilán*– cuando los indígenas debían, por obligación, aprender el español para comunicarse.

En realidad, hasta antes de las migraciones masivas a la ciudad, no existía un interés de los indígenas por llegar a la ciudad, primero porque llegar de sus comunidades implicaba horas de camino a pie, en lugares de difícil acceso por las lluvias que prácticamente eran todo el año. No existían caminos trazados para llegar, tenían que atravesar los cerros. Esto cambió con la llegada del Instituto Nacional Indigenista (INI), que construyó los primeros caminos para acceder a las comunidades; y segundo, porque los indígenas sabían que el trato hacia ellos en la ciudad era hostil, por lo que su presencia se limitaba a eventos necesarios (Coporo y Villafuerte, 2017).

La Imagen 5.2 captura la dinámica social y comercial de la ciudad en ese periodo específico. Durante 1930 se puede apreciar cómo mestizos e indígenas participan en interacciones cotidianas que abarcan actividades cruciales para su subsistencia. Estas representaciones ilustran la complejidad de las relaciones sociales y económicas en este contexto urbano.



IMAGEN 5.2. PLAZA DE SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS,  
TEMPLO DE SAN NICOLÁS, A UN COSTADO DE LA CATEDRAL

Fuente: Casasola, Templo y plaza de San Cristóbal de las Casas, vista panorámica. Instituto Nacional de Antropología e Historia de México. <http://mediateca.inah.gob.mx/repositorio/islandora/object/fotografia%3A403619>

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la ciudad de SCLC fue constituida como una ciudad de mestizos para mestizos; la participación de los indígenas, aunque tenían presencia y algunos vivían en la ciudad, era meramente para proveer mano de obra y como abastecimiento. Los mestizos, a pesar de tener contacto con los indígenas, no los imaginaban como pobladores fijos; sin embargo, a raíz del asentamiento de numerosos grupos en la periferia de la ciudad, y debido a los acontecimientos políticos que se vivieron, se alteró el tejido social, lo cual se acrecentó aún más con las incontenibles inmigraciones ligadas al levantamiento del EZLN. Es importante mencionar que el conflicto armado no fue en SCLC, hubo enfrentamientos en la zona militar, pero no en la mancha urbana; sin embargo, era la ciudad más importante cerca de la zona de conflicto, por lo que la presencia de los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la Cruz Roja Internacional, la Organización de las Naciones Unidas, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, entre otras dependencias federales, se concentró en SCLC y, con ello, cambió considerablemente la imagen, el trato y los beneficios hacia los indígenas de la zona los Altos, en específico para aquellos que ya habitaban en la ciudad.

Después de sondear a algunos habitantes de la ciudad y observar directamente la convivencia cotidiana, se percibe una situación diferente entre los mestizos y los indígenas sobre la apropiación del territorio. Los mestizos consideran que los indígenas han tomado posesión de un territorio que históricamente les pertenecía. En contraste, para los indígenas, ha sido un viaje a través de diferentes identidades. Algunos buscan dejar atrás sus raíces para integrarse plenamente a la ciudad, adoptando el español como único idioma, abandonando sus vestimentas tradicionales y modificando sus hábitos alimenticios, entre otros aspectos.

Por otro lado, hay quienes desean encontrar su lugar en la ciudad sin renunciar a sus costumbres adaptadas a la vida urbana, preservando su identidad étnica. Sin embargo, esta convivencia choca constantemente con los mestizos, ya que no hay una aceptación mutua, sino más bien una coexistencia. Los indígenas luchan para que su especificidad cultural no se interprete como inferioridad (Cañas, 2011).

Asimismo, existen individuos que desean mantener su cultura en la ciudad de la misma manera que lo hacen en sus pueblos de origen, destacando el sentido de comunidad y la representación de una autoridad. Gabriela Robledo sostiene que en estos asentamientos se da lugar a una “recreación de lazos comunitarios y solidaridades ya conocidas” (1998, p. 70).

La combinación de los hechos mencionados denota prácticas de discriminación en ambas vías, por una parte, los mestizos se sienten invadidos y en comentarios discriminan a los indígenas, pero también, por otra parte, existe un resentimiento de los indígenas hacia ellos, y se han apropiado de zonas en la ciudad en las que ya no habitan los mestizos, porque de hacerlo tienen que integrarse a la forma de organización de ellos. Existen huellas de memoria en los indígenas y amnesia en los mestizos (Boaventura de Sousa, 2022), lo cual no ha permitido hasta ahora construir puentes de diálogo y aceptar que existan relaciones de respeto y convivencia pacífica entre ambos grupos.

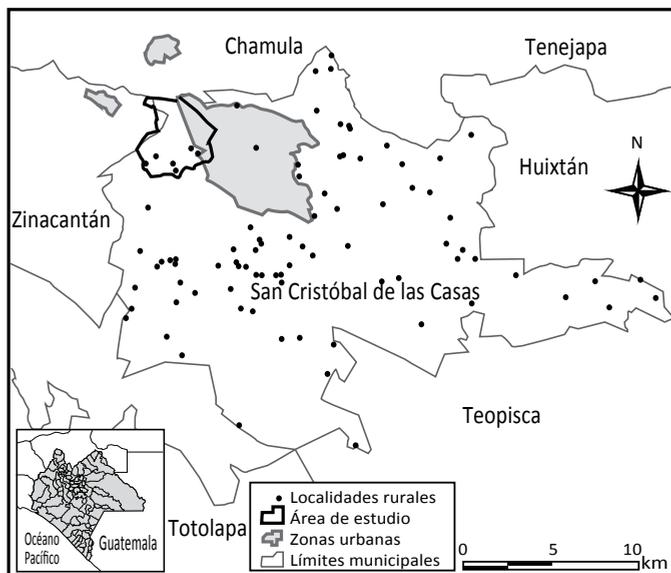


FIGURA 5.2. LA DISPERSIÓN DE LAS LOCALIDADES RURALES EN LA CIUDAD DE SCLC

Fuente: tomado de Calderón, Soto y Estrada (2012, p. 744).

Las colonias rurales en la actualidad prácticamente circundan la ciudad. Como se muestra en la Figura 5.3, la ubicación de dichas colonias no solo ocupa la zona norte donde se establecieron los primeros asentamientos de familias indígenas, sino que ahora se encuentran alrededor de la ciudad, sobre todo, en el sur.

Refiriéndonos al turismo, la mayoría de las personas que llegan a vivir a SCLC, se dedican en gran medida a alguna actividad relacionada con este sector. Los puestos gubernamentales son pocos y las grandes empresas no existen, por lo que la gente se ocupa en las empresas familiares de servicios de turismo o comercio. Las familias de tradición de la ciudad continúan teniendo presencia, ya que la mayoría poseen los principales edificios del centro histórico con negocios propios o en renta de sus propiedades. Durante el conflicto armado muchas propiedades fueron vendidas por temor e incertidumbre ante el panorama social que se vislumbraba, lo que provocó que gente de otras ciudades las compraran. Para los años noventa, el poder adquisitivo de los indígenas aún no figuraba, en contraste con la situación actual, pues ya se habla de una pequeña burguesía indígena que controla parte del comercio de la ciudad. Se reciben remesas de los familiares indígenas que trabajan en Estados Unidos, así como también se observan núcleos de comercio no legal en el que participan inmigrantes centroamericanos e indígenas.

## METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Este trabajo se fundamenta en una revisión documental que permitió entender el contexto socioeconómico y cultural de la ciudad de SCLC, además de la observación directa de la dinámica social que se vive cotidianamente. Se encontró que la mayoría de los negocios formales que dependen del turismo, se localizan en los corredores peatonales de la ciudad.

### *Proceso de construcción de los andadores peatonales de la ciudad de SCLC*

Este proceso tiene tres etapas de construcción. En la primera y segunda etapas se construyó el Andador Eclesiástico Santo Domingo–El Carmen, como resultado del proyecto general del Patronato Chiapas, que inició en la ciudad de Comitán (1993), para continuar con otros 32 poblados del estado y cinco ciudades, entre ellas SCLC (1999). Se trata de una avenida transversal de dos kilómetros. Durante la época colonial, el Arco del Carmen era la puerta de acceso a la ciudad hasta llegar al templo de Santo Domingo, lugar donde se llevaron las prácticas de cristianización de los indígenas. Uno de los motivos que impulsó la construcción de los andadores fue preservar y rescatar el patrimonio edificado en la ciudad durante los siglos XVI, XVII, XVIII y XIX, que, como se comentó en el primer apartado, refiere a una arquitectura colonial, renacentista y vernácula (Simón, 2008).

En 1999 durante el gobierno estatal de Roberto Armando Albores Guillén (1998-2000) y la presidencia municipal de Mariano Díaz Ochoa (1999-2001), se inicia y da seguimiento a las obras de demoliciones, excavaciones, rellenos, compactaciones y colocación de piso según diseño que se había elaborado para la primera parte del andador (calle 20 de Noviembre). En el gobierno estatal de Pablo Salazar Mendiguchía (2000-2006), y la presidencia municipal de Enoch Hernández Cruz (2002-2004), se lleva a cabo el proyecto de remodelación de fachadas a través de un programa para pueblos mágicos, además del cableado subterráneo de 54 manzanas del centro histórico, aproximadamente 21.6 kilómetros en los que estaba incluida la calle del andador.

Entre los años 2003-2005 (la segunda etapa), el patronato impulsa e inicia la construcción de la parte oriente del andador con la restauración del Arco del Carmen y la rehabilitación de su plaza y, en paralelo, también se restauran los templos de Santo Domingo y Caridad.

La tercera etapa de la construcción de los andadores corresponde al andador Guadalupeño, sobre la tradicional calle Real, la primera calle comercial de la ciudad de SCLC, que parte de la Catedral hacia la iglesia de Guadalupe; sin embargo, únicamente se hacen peatonales las primeras tres cuerdas de las seis que la conforman antes de llegar a la plazuela. Los trabajos se llevan a cabo durante el gobierno estatal de Juan José Sábines Guerrero (2006-2012) y nuevamente del gobierno municipal del presidente reelecto Mariano Díaz Ochoa (2007-2009). Dos trienios después se diseña y ejecuta el proyecto de ampliación de las banquetas

que circundan el parque central, el cual se lleva a cabo en la administración municipal de Francisco Martínez Pedrero y Roberto A. Morales Ortega (2012-2015), que permite a los peatones caminar con comodidad para disfrutar las vistas del Ayuntamiento Municipal (ahora el Museo de San Cristóbal –MUSAC–) y los comercios establecidos en las calles que rodean a lo que los habitantes de la ciudad llaman “el parque”.

El número de comercios que se identifican en las tres calles de los andadores, incluyendo las primeras dos cuadras perpendiculares a la principal, son: 167 establecimientos en la calle 20 de Noviembre de Santo Domingo a la Catedral (andador Eclesiástico); 128 establecimientos en la calle Miguel Hidalgo, de la Catedral al Arco del Carmen (andador Eclesiástico), y 260 establecimientos en la calle Real de Guadalupe (andador Guadalupeño) (véase Figura 5.3).

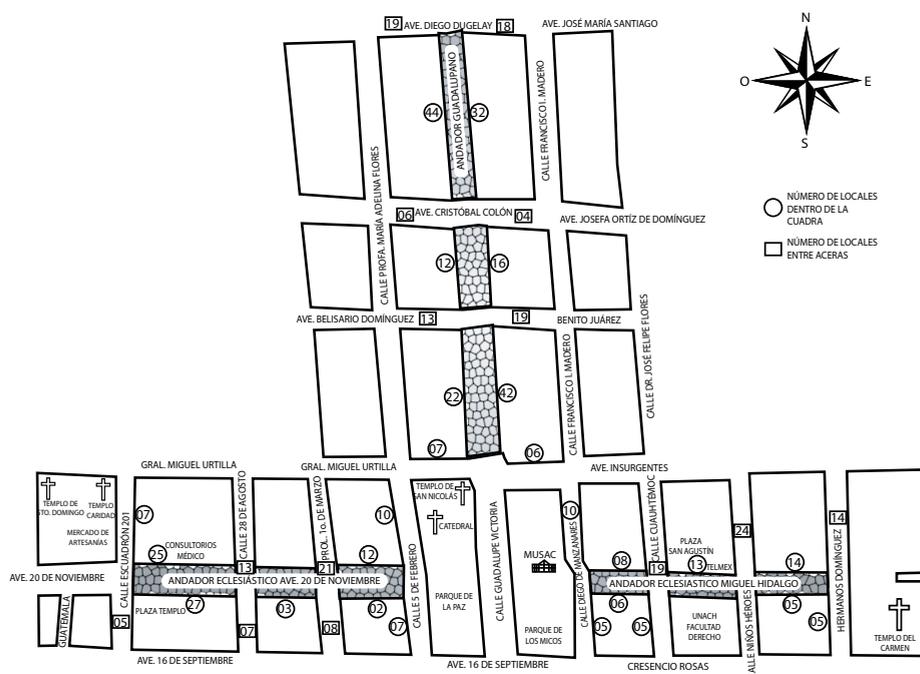


FIGURA 5.3. CROQUIS DE ANDADORES EN SCLC. PLANO Y CONTEO DE COMERCIOS

De 555 comercios ubicados en el andador, se encuestó a 504, con la intención de encontrar el mayor número de respuestas de la realidad que enfrentaron los pequeños y medianos empresarios en los meses críticos de la pandemia, y conocer de qué manera se habían recuperado, así como las estrategias que implementaron para continuar abiertos.

La investigación se concentró en el centro histórico de la ciudad, concretamente en los andadores turísticos y las dos calles perpendiculares que los atraviesan.

Se trató entonces de una muestra no probabilística para cumplir con los objetivos del estudio, es decir, se visitó a cada uno de los establecimientos y aquellos que no respondieron obedeció principalmente a la desconfianza del uso de la información porque creían que el levantamiento lo estaba realizando Hacienda Estatal o Federal y pudiera estar relacionado con el pago de los impuestos, o bien, no se encontró a la persona indicada para dar la información que se estaba solicitando.

Se realizaron diversas preguntas para conocer el comportamiento financiero de los negocios antes, durante y después del periodo crítico de la pandemia que propició en muchos casos el cierre de los negocios. En total se encuestaron 504 comercios a través de un cuestionario anónimo con 17 preguntas estructuradas, las cuales se explican a continuación desmenuzando las respuestas en un análisis descriptivo y con la evidencia gráfica de las mismas.

## RESULTADOS

El andador con el mayor número de respuestas (200), en proporción al número de locales que tiene, es el Eclesiástico-calle 20 de Noviembre, seguido del andador Eclesiástico-calle Miguel Hidalgo y, finalmente, el andador Guadalupano.

Los comercios que se encuestaron pertenecen a diferentes giros comerciales. La encuesta muestra que la mayoría está relacionada con el turismo, aunque también hay otros comercios para las necesidades de los ciudadanos locales. Existe una gran diversidad de negocios y casi todos tienen una amplia representación.

Cada andador posee características muy diferentes y vive realidades distintas respecto al ambulante, o bien, a la imagen urbana. El andador Eclesiástico-calle 20 de Noviembre es el que tiene mayor presencia de comerciantes indígenas, tal vez por su cercanía con el mercado de artesanías ambulante de Santo Domingo y Caridad, y por el tipo de comercio enfocado en las necesidades locales de la población, por ejemplo, venta de ropa y accesorios. El andador Eclesiástico-calle Miguel Hidalgo concentra en su mayoría restaurantes-bares y en la última calle negocios dedicados a las artesanías. Hay una gran presencia de ambulantes que, curiosamente, no venden artesanías, sino otro tipo de mercancías. El andador Guadalupano es el más variado porque posee negocios de distintos giros; sin embargo, presenta saturación de letreros y caballetes, así como la presencia de ambulantes extranjeros que venden distintas artesanías, principalmente joyería hecha a mano.

Conversando con los empresarios de los andadores, hay un problema en común, el ambulante, el cual se ha exacerbado en este trienio 2018-2021. Existe el reglamento de plazas y andadores, pero no se aplica.

Los rubros de los establecimientos que se encontraron se muestran en la Tabla 5.1.

TABLA 5.1. NÚMERO DE NEGOCIOS Y PORCENTAJE

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cafeterías	78	15.48
Restaurantes	55	10.91
Ropa casual	55	10.91
Artesanías	46	9.13
Joyería	36	7.14
Hoteles	34	6.75
Vinos y abarrotos	30	5.95
<i>Snacks</i>	27	5.36
Celulares	21	4.17
Panadería	26	5.16
Agencias	24	4.76
Farmacias	23	4.56
<i>Spa</i>	11	2.18
Talabarterías	7	1.39
Casa de cambio	8	1.59
Otros	23	4.56
Total	504	100.00

A pesar de que los giros de los negocios son muy variados, se puede hacer una selección de los cinco más representativos que son: cafeterías, restaurantes-bares, ropa casual y accesorios, tiendas de artesanías y joyerías, seguidos de hoteles-hostales, vinos y abarrotos y agencias de viajes, que concentran casi el 80% de los negocios.

Se observa que la gran mayoría de los negocios están relacionados directamente con el turismo, ya sea en alimentación, regalos, hospedaje y viajes. Solamente el 11% de los negocios no están relacionados de manera directa con el turismo; entre los que se encuentran farmacias, celulares, talabarterías, papelerías, foto estudios, fotocopias y peluquerías. Si quitamos farmacias y venta de celulares este grupo apenas representaría un 2 por ciento.

La mayoría de los negocios encuestados son locales (79%), foráneos (16%) y extranjeros (5%).

Se preguntó a los negocios desde cuándo tenían abiertos sus negocios (Figura 5.4), con la intención de saber cuáles habían sobrevivido a los meses críticos de la pandemia. Al mes de junio de 2021, se establecen los siguientes escenarios:

- Cualquier negocio que solo tenga 3 meses de apertura es evidentemente nuevo y significa que el negocio que estaba antes en su lugar tuvo que cerrar, pues la mayoría de los locales en los andadores siempre están ocupados.
- En el caso de los negocios abiertos desde hace 3 meses a 1 año, podría tratarse de aquellos que abrieron durante la pandemia o después de los primeros meses críticos, ya que en SCLC los negocios cerraron formalmente a partir del mes de abril de 2020.
- Los negocios abiertos más de un año sobrevivieron, aunque hayan cerrado o no durante los meses críticos.

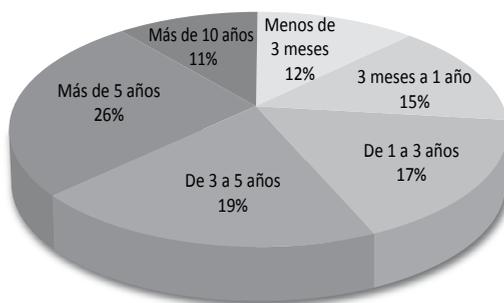


FIGURA 5.4. ANTIGÜEDAD DE LOS NEGOCIOS

Se realizó la pregunta específica acerca de si los negocios encuestados eran negocios ya establecidos antes de la pandemia o de nueva creación, y los resultados fueron que los negocios que cerraron y abrieron después de los meses críticos (abril, mayo, junio y julio) representan 27%, mientras que los negocios que sobrevivieron 73% del total, que está compuesto por negocios con diferente antigüedad (Figura 5.5).

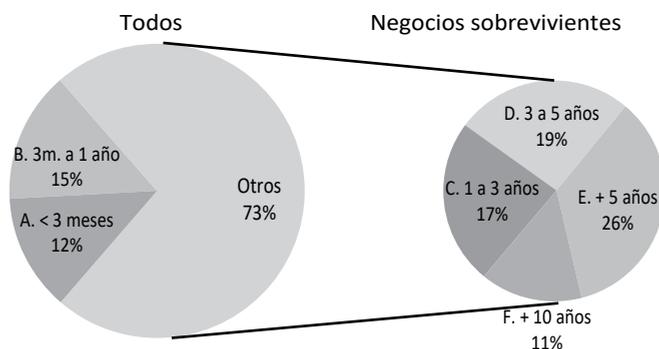


FIGURA 5.5. ANTIGÜEDAD DE LOS NEGOCIOS QUE PREVALECIERON DESPUÉS DE LOS MESES CRÍTICOS DEL INICIO DE LA PANDEMIA

El porcentaje de negocios sobrevivientes que cerraron en los meses críticos representó 52% y los que no cerraron 48%. Los negocios reportaron un rango de ventas diarias antes de abril 2020, conforme se muestra en la Figura 5.6.

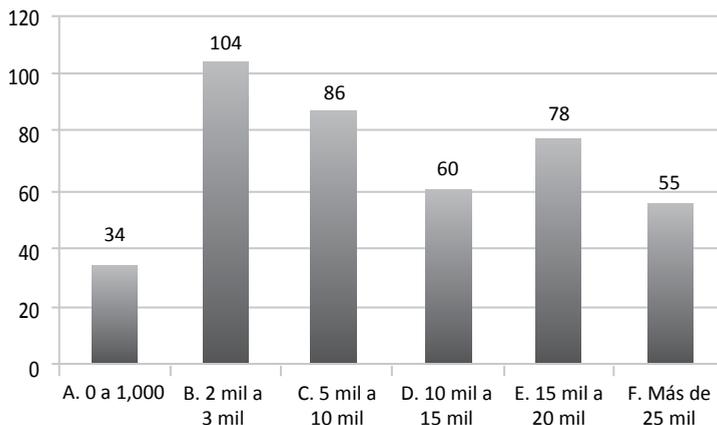


FIGURA 5.6. INGRESO PROMEDIO DIARIO PREPANDEMIA

Referente a los negocios que cerraron, en la Figura 5.7 se muestran los meses que estuvieron sin actividad.

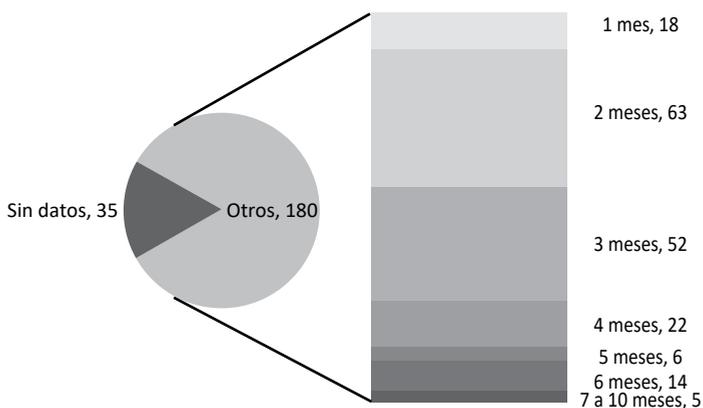


FIGURA 5.7. PERIODO DE TIEMPO QUE CERRARON LOS NEGOCIOS

Con independencia de haber cerrado o no los negocios, se preguntó si durante los meses críticos, derivado de la disminución de ventas, o bien, por el hecho de haber cerrado habían

recibido algún tipo de apoyo, desgraciadamente, la mayoría (90%) contestó que no y solo 10% recibió algún tipo de apoyo como préstamos bancarios, apoyos del gobierno, aunque en la mayoría de los casos no especificaron de qué tipo, a pesar de haber referido a otro tipo de apoyo.

Todos aquellos negocios que no recibieron ayuda destacaron que sí les hubiese gustado recibir algún tipo de apoyo, conforme se aprecia en la Figura 5.8.

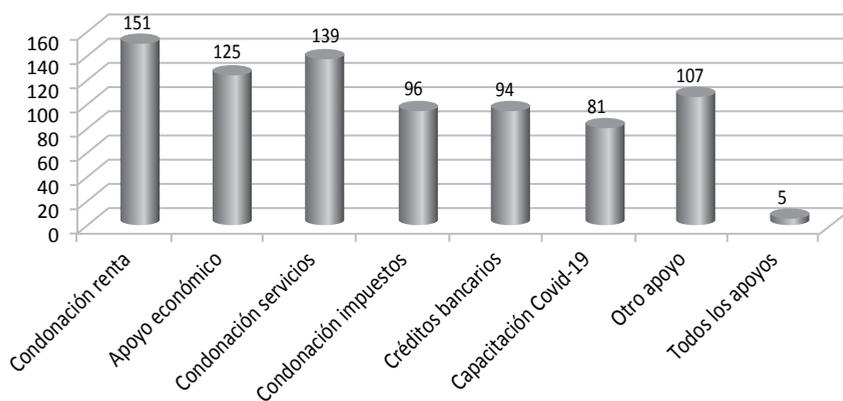


FIGURA 5.8. APOYOS NECESITADOS POR LOS EMPRESARIOS

Del número total de empresas encuestadas, 61% no despidió empleados, mientras que 39% sí lo hicieron. De este último porcentaje, 24% despidió a 25% de su plantilla laboral, 11% despidió a 50% de sus empleados y 1% de los negocios despidió a 75% de sus empleados. Un 3% indicó que sí había despedido a sus empleados, pero no especificó en qué porcentaje.

El 20% de los negocios solicitaron préstamos, y llama la atención que 80% no recurrió a ningún tipo de endeudamiento. La mayoría solicitó préstamos bancarios (7%), gobierno (1%) y en menor proporción figuran los conceptos de familiares, amigos y conocidos.

Respecto a los negocios que cerraron durante los meses críticos, es decir, a partir de agosto 2020, reportaron ingresos promedio diarios que, comparándolos con las ventas antes de cerrar, se observa que estos aumentaron para los tres rangos de ingresos inferiores y disminuyeron para los tres rangos de ingresos superiores, dicho en otras palabras, los comercios con ventas pequeñas tuvieron mayor venta en la reapertura, mientras que las empresas con ventas altas disminuyeron drásticamente sus ingresos. En la Figura 5.9 se muestra a detalle esta situación.

Por otra parte, es importante mencionar que la mayoría de los negocios son rentados (85%), mientras que propios solo 15%, lo que significa, como se explicó en los antecedentes de este trabajo, que la mayoría de las propiedades de los andadores aún pertenecen a las familias originarias de SCLC.

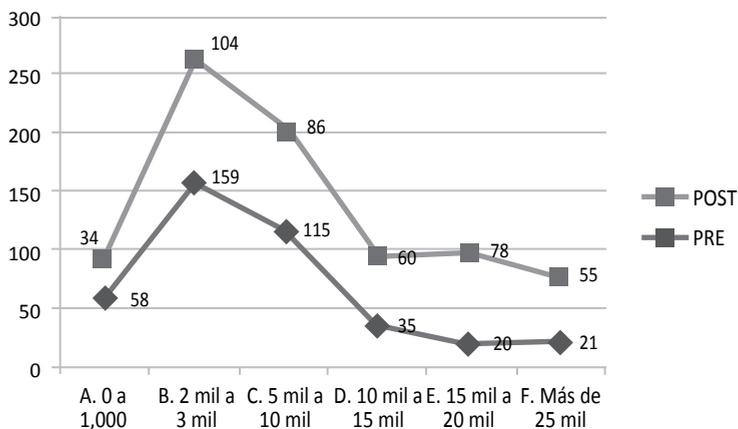


FIGURA 5.9. COMPARATIVO DE INGRESOS PREPANDEMIA Y DESPUÉS DE LOS MESES CRÍTICOS DE LA PANDEMIA

El rango de las rentas cambia en función de la cuadra del andador y del tamaño de los locales. Las rentas de las calles perpendiculares al andador son más baratas, aunque cada andador presenta características muy concretas. En el andador Eclesiástico-calle 20 de Noviembre las rentas oscilan entre 26 000 y 30 000 pesos, son locales más amplios de venta de ropa y accesorios; y del total de locales encuestados, 11% representan rentas de más de 50 000 pesos. En el andador Eclesiástico-calle Miguel Hidalgo, las rentas oscilan entre 21 000 y 25 000 pesos, pero también hay rentas de más de 50 000 pesos, que en su mayoría son restaurantes-bares y, finalmente, en el andador Guadalupano gran parte de las rentas oscilan entre 5000 a 9000 pesos porque son locales pequeños, aunque también hay rentas de más de 50 000 pesos que pertenecen al rubro de restaurantes-bares y tiendas de artesanías, como joyería y textiles (véase Figura 5.10).

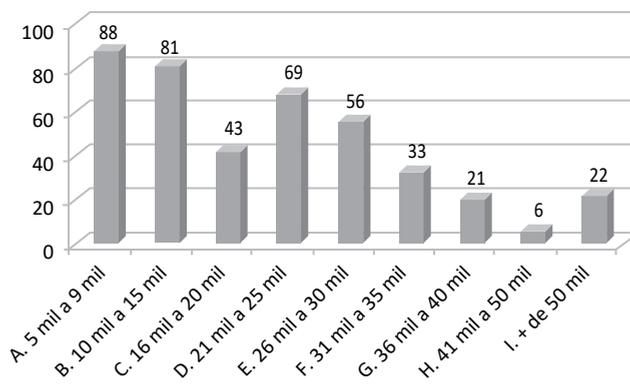


FIGURA 5.10. NIVEL DE RENTAS

Respecto a los locales rentados, 32% recibió el apoyo de condonación de renta, mientras que 68% no. De aquellos que recibieron apoyo, 15% recibió 20% de condonación, 5% recibió 40% de condonación y solo al 2% le condonaron 50% de renta. El 10% mencionó que había tenido el beneficio de condonación, pero no indicó en qué porcentaje.

La mayoría de los negocios implementaron diferentes estrategias para reactivarse, aunque prevaleció la de bajar precios, hacer descuentos y promociones (Figura 5.11). La mayoría de los encuestados afirmó que la pandemia impactó fuertemente en el ingreso percibido, por lo que en principio solo buscaban sobrevivir, panorama que fue cambiando con el tiempo. El 50% de los negocios cree que el panorama es alentador, 44% de incertidumbre y solo 4% de crisis.

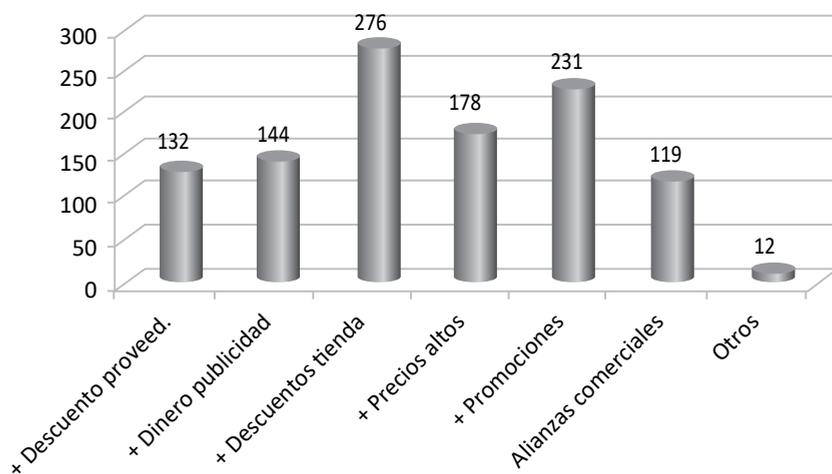


FIGURA 5.11. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS EMPRESARIOS

Lo anterior tiene sentido, pues al hacer el comparativo de los ingresos por rango antes de los meses críticos y los actuales de los negocios que tienen más de un año de antigüedad, con independencia que hubiesen cerrado o no, se puede observar que casi logran recuperarse. Los rangos de ingreso medio y los ingresos altos tienen mejores resultados hoy en día que antes de la pandemia (véase la Figura 5.12).

Asimismo, al hacer el comparativo de los escenarios de ingresos antes de la pandemia, durante los meses críticos, y el escenario actual (Figura 5.13), se observa que el nivel de ingreso posterior a los meses de abril, mayo, junio, julio del año 2020 fue mayor para los negocios con menor rango de ingresos que para los negocios con rangos más altos, sin embargo, en el escenario actual, los rangos de ingreso medio ya superaron el ingreso prepandemia y los rangos más altos ya muestran una mejoría.

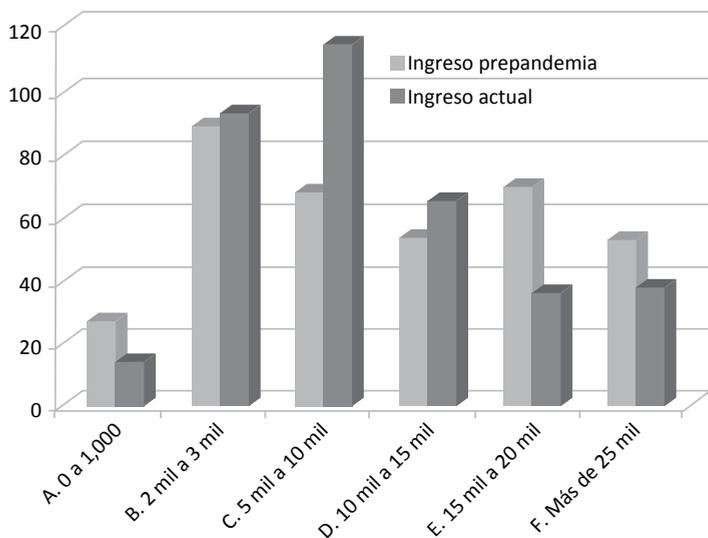


FIGURA 5.12. COMPARATIVO DE INGRESOS PREPANDEMIA E INGRESO ACTUAL

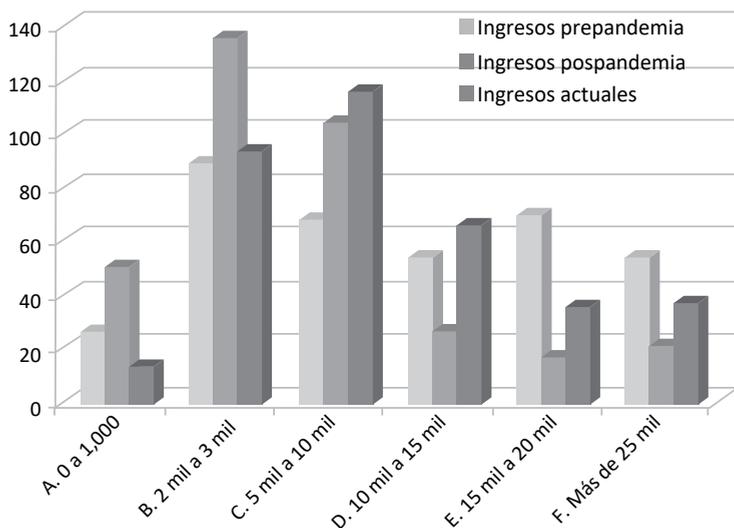


FIGURA 5.13. INGRESOS PREPANDEMIA, DURANTE LOS MESES CRÍTICOS, E INGRESOS DEL PERIODO ACTUAL

Finalmente, de acuerdo con la información reportada por la Secretaría de Salud, el 20 de noviembre de 2020 el semáforo COVID-19 registró que Chiapas pasaba a semáforo verde, y se unió a Campeche, hasta entonces el único estado en esa posición (Expansión Política,

2020). Desde esa fecha y hasta ahora, Chiapas ha estado en esa situación, lo que ha otorgado confianza a los turistas que han decidido viajar. Asimismo, es importante destacar que el gobierno del estado impulsó una certificación de limpieza e higiene denominada “Contacto Limpio Chiapas” e invitó a todos los empresarios a unirse a esta iniciativa, a través de una capacitación gratuita que permitiría la implantación de medidas de prevención de contagios. Lo anterior ha provocado que Chiapas sea elegido como destino para viajar para finales del 2020 y el primer semestre del año 2021.

## CONCLUSIONES

La ciudad de San Cristóbal de las Casas (SCLC) presenta diversas realidades cotidianas marcadas por una asimetría económica y social, evidente tanto en sus calles como fuera de su centro histórico. La cultura, según Grimson (2008), es un conjunto de elementos simbólicos, y las fronteras, más allá de lo material, son también simbólicas. Estos límites simbólicos, presentes en la convivencia entre diferentes culturas, especialmente de indígenas y mestizos, han generado un estilo de vida específico y problemáticas sociales que reflejan las dinámicas de la población local.

La relación entre indígenas y mestizos ha evolucionado a lo largo del tiempo. Inicialmente, los indígenas no tenían presencia económica en la ciudad, pero a partir de los años noventa, su densidad demográfica y eventos políticos modificaron significativamente esta dinámica. Desde la perspectiva de la teoría regional, entender estas problemáticas permite comprender la dinámica sociocultural de la ciudad y las motivaciones de los individuos en su vida cotidiana.

La actividad turística y económica de SCLC, además de ser atractiva por sí misma, destaca por la admiración hacia las culturas prehispánicas y el folclore de los pueblos originarios. Durante la pandemia, los comercios, tanto indígenas como mestizos, se vieron afectados, y sus respuestas fueron diversas. Se observó una transformación en las artesanías indígenas, ahora más modernas, evidenciando una colaboración creciente entre ambos grupos. Existen algunas cooperativas y empresarios indígenas que exportan sus productos.

Cada andador de la ciudad tiene características propias, destacando problemáticas como la falta de seguimiento de protocolos sanitarios en algunos comercios. La situación económica derivada de la pandemia afectó significativamente a la ciudad, pero muchos comerciantes buscaron reinventarse para sobrevivir. Los despidos fueron comunes, y aunque la mayoría no tiene intenciones de cerrar nuevamente, la incertidumbre persiste debido a posibles cambios en el semáforo epidemiológico y la reticencia de algunas comunidades indígenas a la vacunación.

En resumen, SCLC experimenta una recuperación económica gradual y alentadora, pero la incertidumbre persiste, influenciada por la compleja convivencia entre culturas, las cuales, desde la teoría regional, se presentan como dinámicas y en constante cambio.

## REFERENCIAS

- Aguirre Beltrán, G. (1991). *Obra Antropológica IX. Regiones de Refugio. El desarrollo de la comunidad y el proceso dominical en mestizoamérica*. Fondo de Cultura Económica.
- Boaventura de Sousa, S. (2022). *Descolonizar: abriendo a história do presente*. Belo Horizonte, M.G.: Autentica Editora; Sao Paulo: Boitempo.
- Betancourt, D. (1997). *Bases regionales en la formación de comunas rurales-urbanas en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas*. Universidad Autónoma de Chiapas.
- Calderón, A., Soto, L., y Estrada, E. (2012). Entre la conservación del bosque y el crecimiento de la ciudad: las localidades rurales en el espacio periurbano del Huitepec en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 27(3/81), 739-787.
- Cañas, S. (2011). Los indígenas en San Cristóbal de Las Casas: el derecho a la ciudad. En A. Terven, A. Vázquez y B. Romero (coords.), *Miradas diversas. Desbordando el indigenismo. Pueblos indios, sociedad y estado en el México del tercer milenio* (Vol. 1, pp. 165-192). Universidad Autónoma de Querétaro.
- Coporo, Q., y Villafuerte, S. D. (2017). Chamula: pueblo de migrantes en los Altos Chiapas. *Migración y Desarrollo*, 15(297), 97-121.
- Expansión Política (20 de noviembre de 2020). Semáforo COVID-19: Chiapas es el segundo estado que pasa a verde. *Expansión*. <https://politica.expansion.mx/mexico/2020/11/20/semaforo-covid-19-chiapas-es-el-segundo-estado-que-pasa-a-verde>
- Grimson, A. (2008). Las culturas son más híbridas que las identificaciones. *Diálogos inter-antropológicos. Anuario Antropológico*, 33(1), 223-267.
- Hernández, A. (2004). Nuevas identidades en la frontera Chiapas-Guatemala: migración y relaciones de género en regiones indígenas. En G. P. Robledo Hernández, *Migraciones indígenas en el Chiapas contemporáneo: movilizaciones internas y migración internacional* (pp. 335-338). Estado del Desarrollo Económico y Social de los Pueblos Indígenas de Chiapas.
- Herrera, M. V. (2020). Regiones como estados no mutados. En K. J. Chacón y J. P. Zebadúa (coords.), *Regiones socioculturales. Una perspectiva desde los estudios regionales en Chiapas* (pp. 21-62). Universidad Autónoma de Chiapas.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2005). *Anuario Estadístico del Estado de Chiapas* (2005).
- Martínez, R. (2009). Cambio y persistencia: La religión indígena en Chiapas, 1521-1680. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 30(119), 233-238
- Martínez, G. (2002). Desarrollo regional y sociodemográfica de la población chamula: cambios de vida de la población inmigrada a San Cristóbal de Las Casas. *Papeles de Población*, 34, 259-277.
- Palacios, J. J. (1983). El concepto de región: la dimensión espacial de los procesos sociales. *Revista Interamericana de Planeación*, 17(66), 56-68.
- Robledo, G. (1998). *Betania y Nuevo Zinacantán. La recomposición de dos comunidades tzotziles en los Altos de Teopisca, Chiapas*. [Tesis de Maestría, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México].
- Rubín, R. (1990). *El callado dolor de los tzotziles*. Fondo de Cultura Económica.
- Sagan, I. (2006). Contemporary regional studies—Theory, methodology, and practice. *Regional and Local Studies*, 5-19.
- Santiago, J.A. (2016). Modelación de los efectos del cambio climático en la cuenca valle de Jovel, Chiapas, México. *Caos Conciencia* 10(1), 1-12.
- Simón, S. (2008). Ciudades para un futuro sostenible. El caso del Andador Santo Domingo-El Carmen (San Cristóbal de Las Casas, México). <http://habitat.aq.upm.es/dubai/08/bp1956.html>
- Viqueira, J. P. (2007). Historia crítica de los barrios de Ciudad Real, en Camacho, D. *et al.*, *La Ciudad de San Cristóbal de Las Casas a sus 476 años, una mirada desde las ciencias sociales* (pp. 29-59). México: CONECULTA.
- Walsh, C. (2008). Interculturalidad, plurinacionalidad y decolonialidad: las insurgencias político-epistémicas de refundar el Estado. *Tabula Rasa*, 9, 131-152.

## Capítulo 6

# Gestión turística con COVID-19 en Puebla

---

FRANCISCO JAVIER RUIZ HERMOSO\*

FERNANDA CÉSAR ARNAIZ\*

### RESUMEN

En los últimos años, el turismo en el estado de Puebla ha evolucionado considerablemente. Esto se debe a los cambios en los diferentes liderazgos y la pandemia por COVID-19, que ha provocado una reconfiguración en el sector. Esta etapa de ajuste se complica porque entre la iniciativa pública y privada hay diferencias de opinión acerca de qué debe representar la industria. Esto significa que es indispensable una comunicación clara entre ambas partes a fin de poder construir una definición de turismo de excelencia para los próximos años. Este capítulo describe y analiza la gestión del turismo durante la pandemia por COVID-19 y sus efectos. Enfatiza la importancia de la ineficiencia en el sector, pues esta se traduce en pérdidas tanto económicas como en la calidad de la experiencia del turista. Para alcanzar el objetivo, se narran breves antecedentes del turismo en Puebla, se describen retos y realidades que la pandemia potenció en el estado y posteriormente se narran las actuaciones de los grupos de interés como gobierno y empresas.

### INTRODUCCIÓN

El turismo en el estado de Puebla ha tenido una historia compleja hasta ubicarse hoy como una de las actividades socioeconómicas más importantes. Con la pandemia por COVID-19, se enfrentó a nuevos desafíos que exigen una visión comprometida, responsable y de futuro.

Desde marzo del 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia, toda, o casi toda, la actividad turística del planeta entró en una etapa de suspensión que desencadenó una serie de impactos negativos, principalmente en los países con vocación turística, que es el caso de México (OMS, 2022).

A partir de ese momento se realizaron propuestas, planes y actuaciones en muchos de los destinos turísticos del mundo para hacer frente a esta nueva realidad.

El caso del estado de Puebla es excepcional porque, además del contexto anterior, la entidad estaba en un proceso de recomposición en la esfera pública derivado de la muerte de la

---

\* Universidad de Guadalajara; Centro Universitario de la Costa.

gobernadora Martha Erika Alonso y del senador Rafael Moreno Valle, con lo que el vacío que se generó en los procesos de toma de decisiones en el turismo fue crítico (BBC, 2018).

En este capítulo se describen y analizan los diferentes impactos en el turismo del estado de Puebla causados por la pandemia, sus implicaciones, las diferentes actuaciones y propuestas tanto del sector gubernamental como del sector privado, así como los primeros resultados de estas diferentes actuaciones.

## ANTECEDENTES

El estado de Puebla está ubicado en una situación geoestratégica privilegiada para el desarrollo del turismo por varios aspectos: se encuentra aproximadamente a 120 km del principal emisor de turistas de Latinoamérica que es la Zona Metropolitana del Valle de México con más de 21 millones de habitantes; cuenta con casi todos los ecosistemas; una historia y cultura prehispánica, colonial, moderna y posmoderna; con presencia de población indígena, y una gama de atractivos y recursos turísticos naturales y culturales.

Sobre esa realidad, durante los últimos doce años se ha desarrollado una infraestructura turística que empezó a atraer de manera sostenida a cada vez más visitantes.

Como se puede apreciar en la Figura 6.1, Puebla recibió 6 922 870 visitantes en 2010, mientras que casi una década después (2019), el número de visitantes fue de 15 735 271 (Datatur, 2022). El crecimiento de visitantes entre 2010 y 2019 fue sostenido hasta justo antes de la pandemia por COVID-19 en 2020.

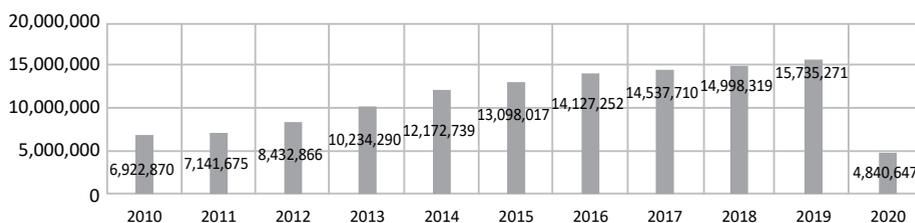


FIGURA 6.1. AFLUENCIA DE VISITANTES AL ESTADO DE PUEBLA, 2010-2020

Fuente: elaboración propia con datos de Datatur (2022).

En esos mismos diez años, la derrama económica por turismo también se incrementó de manera sostenida al pasar de poco más de 6 mil millones de pesos en 2010 a casi 16 mil millones de pesos en 2019. Más aún, la Figura 6.2 muestra una pendiente positiva, con un cre-

cimiento sostenido. Esto pone en evidencia el potencial en turismo que tiene el estado de Puebla y la expectativa de que siga creciendo.

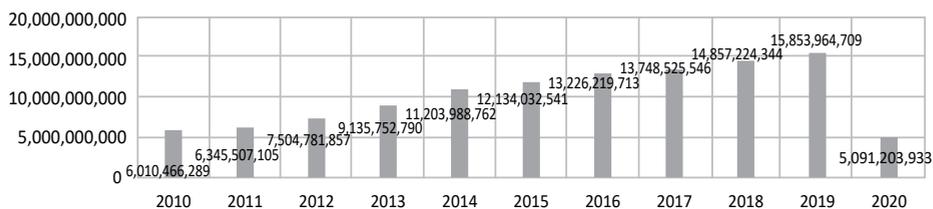


FIGURA 6.2. DERRAMA ECONÓMICA POR TURISMO EN EL ESTADO DE PUEBLA, 2010-2020

Fuente: elaboración propia con datos de Datatur (2022).

Después de analizar las razones por las cuales el desarrollo del turismo en Puebla fue exponencial, encontramos que son de diferente índole, algunas exógenas y otras endógenas, pero sobresalen cinco:

- Una política pública de fomento al turismo con ejes muy concretos, como la postulación de Puebla para ser sede de eventos nacionales e internacionales, los nombramientos de Pueblos Mágicos y la inversión en hotelería; incluso puede añadirse el impulso a la promoción nacional e internacional del destino.
- Un sector empresarial que se articula para fortalecer la cadena de suministros, así como para fortalecer y abrir nuevas empresas turísticas.
- Una diversificación orgánica de las actividades productivas del estado.
- El impulso al sector turístico por parte del gobierno de México.
- El crecimiento natural del turismo mundial.

El modelo de desarrollo turístico en la segunda década del siglo XXI se basó en la inversión privada, particularmente en hotelería y en nueva infraestructura, así como en nuevos atractivos y más nombramientos de Pueblos Mágicos, programa del gobierno federal que reconoce a comunidades con identidad y autenticidad (Secretaría de Turismo de Puebla, 2011).

Bajo ese esquema, el estado de Puebla pasó de tener un solo pueblo mágico en 2002, a diez en 2022. Tan sólo en 2012 se obtuvieron cinco de esos diez nombramientos:

- Pahuatlán.
- Chignahuapan.
- Cholula.
- Tlatlauquitepec.
- Xicotepec.

El reconocimiento de Puebla como destino turístico de ciudad de interior se fue consolidando, y en 2013 fue sede de la 38 edición del Tianguis Turístico, en la que se contó con la representación de 354 empresas internacionales, 42 países participantes y se obtuvieron más de 26 000 citas de negocios. Esta edición del evento fue la primera en realizarse en una ciudad no costera (Gobierno de México, 2013).

En cuanto al número de cuartos de hotel, el estado pasó de tener 15 224 habitaciones en 2010 a más de 28 341 en 2022. Como se puede apreciar en la Tabla 6.1, es de resaltar el incremento en el número de habitaciones entre 2016 y 2022.

Entre 2010 y 2016, se registró la construcción de 5296 cuartos de hotel; pero en los siguientes seis años (2016-2022) la construcción ascendió a 7824 cuartos más en toda la entidad (Secretaría de Turismo de Puebla, 2022).

**TABLA 6.1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CUARTOS DE HOTEL EN PUEBLA 2010-2022**

2010	2016	2022
15,224	20,517	28,341

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo de Puebla (2022).

Todo lo anterior derivó en un incremento de la participación del turismo en el PIB estatal y en la aportación de Puebla al PIB turístico nacional. La aportación de Puebla al PIB turístico nacional es del 3.5%, que lo ubica en el lugar número 8 en el *ranking* de los estados que más aportan al PIB de este sector.

**TABLA 6.2. LAS 10 ENTIDADES DEL PAÍS QUE MÁS APORTAN AL PIB TURÍSTICO NACIONAL Y SU PORCENTAJE DE APORTACIÓN**

1	Ciudad de México	18.7%
2	Estado de México	8.8%
3	Jalisco	7.3%

4	Quintana Roo	6.7%
5	Nuevo León	6.2%
6	Guanajuato	6.1%
7	Veracruz	3.9%
8	Puebla	3.5%
9	Baja California	3.4%
10	Michoacán	2.9%

Fuente: elaboración propia con datos de la Sectur (2020).

Justo antes de la pandemia, en 2019, la aportación del turismo al PIB del estado de Puebla fue de 8.9%, ubicándose por arriba de la media nacional, que es de 8.6 por ciento.

#### EFFECTOS DE COVID-19 EN EL TURISMO DEL ESTADO DE PUEBLA

Como en todo el mundo, la pandemia por COVID-19 causó impactos negativos importantes en diferentes ámbitos, y el turismo no fue la excepción: fue el sector económico con el impacto más severo.

La acción exactamente opuesta a viajar es confinarse, y la pandemia provocó que las personas en todo el planeta replugaran sus actividades socioeconómicas, entre ellas viajar.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), se registró una caída del 73% en la llegada de viajes internacionales y una disminución del 64% en el gasto turístico (UNWTO, 2022). En el caso de México, la caída no fue tan pronunciada. La Secretaría de Turismo del Gobierno de México registró una caída del 46% en la llegada de turistas internacionales y, de acuerdo con el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), se dejaron de percibir aproximadamente 13 000 millones de dólares (Cambio de Michoacán, 2021).

El estado de Puebla sufrió una disminución del 70% (aproximadamente) en la llegada de turistas y visitantes, así como en la derrama económica, rompiendo bruscamente la tendencia ascendente que se registraba desde 2010 (Secretaría de Turismo de Puebla, 2022).

En las siguientes Figuras (6.3, 6.4 y 6.5), se pueden apreciar indicadores del comportamiento de la llegada de turistas y visitantes al estado de Puebla, así como la derrama económica por concepto de turismo en los últimos cinco años, donde además se marca el inicio de la recuperación durante 2021.

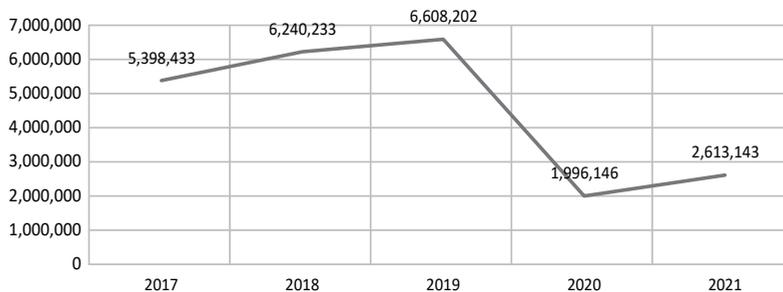


FIGURA 6.3. LLEGADA DE TURISTAS AL ESTADO DE PUEBLA, 2017-2021

Fuente: elaboración propia con datos de Datatur (2022).

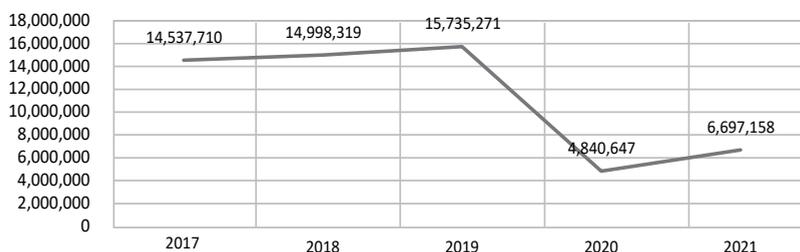


FIGURA 6.4. AFLUENCIA DE VISITANTES AL ESTADO DE PUEBLA, 2017-2021

Fuente: elaboración propia con datos de Datatur (2022).

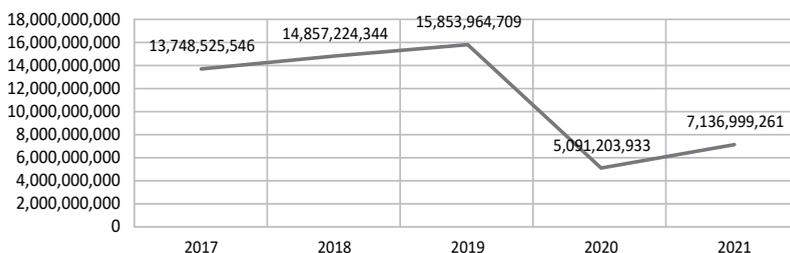


FIGURA 6.5. DERRAMA ECONÓMICA POR TURISMO EN EL ESTADO DE PUEBLA, 2017-2021

Fuente: elaboración propia con datos de Datatur (2022).

De acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial, durante la pandemia se perdieron alrededor de 30 000 empleos en los sectores de servicios, hoteles y restaurantes, de los cuales para junio de 2022 se había recuperado la mitad (Hernández, 2022).

## EL TURISMO EN PUEBLA

Desde el 2019 se estableció una visión del turismo que va más allá del hospedaje o el transporte. La visión del gobierno del estado es la del turismo como modelo de desarrollo, con la que se impulsa la diversificación de la oferta de hospedaje, ocio, recreación, así como el impulso a nuevas experiencias turísticas en todas las regiones de la entidad.

Con esa estrategia se pretende desconcentrar la actividad turística de la capital del estado y amplificar los beneficios del turismo al resto de la entidad. Por esta razón, en términos territoriales turísticos, Puebla tiene tres grandes regiones de actuación:

- La capital del Estado,
- los 10 pueblos mágicos y
- los 41 municipios con vocación turística.

Como se mencionó, en 2022 Puebla contaba en todo el estado con más de 28 000 cuartos de hotel, pero cabe destacar el incremento que ha tenido el número de establecimientos de renta vacacional como Airbnb. Actualmente hay disponibles 4 457 establecimientos de hospedaje en renta vacacional, pero con el modelo de desarrollo turístico que se implementa desde 2019 el 46.5% de ellos se encuentra en alguno de los pueblos mágicos, contribuyendo a la diversificación de la oferta en el territorio de la entidad.

En 2019 se presentó el nuevo Plan Estatal de Desarrollo que divide al territorio del estado de Puebla en 32 regiones bajo la premisa de que cada región comparte identidad, cuencas, vinculaciones sociales y comerciales, entre otros aspectos, que van más allá de la división territorial política. En ese Plan se establecen las diferentes actuaciones a realizar, en las que el turismo tiene una relevancia mayor.

Para el caso de los diez pueblos mágicos, se generó una estrategia muy particular con actuaciones referentes a la propia realidad a fin de fomentar el bienestar y turismo sostenible derivados de la Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos, publicada por la Secretaría de Turismo del Gobierno de México en 2020.

El objetivo general de esta estrategia estatal es “contribuir al desarrollo turístico integral de los Pueblos Mágicos del estado como referentes nacionales e internacionales, aprovechando y respetando la diversidad natural, enalteciendo la cultura, historia, tradiciones y gastronomía con un enfoque de respeto a las comunidades” (Secretaría de Turismo de Puebla, 2022, p. 12).

La visión que recoge la estrategia se relaciona con “obtener desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de los habitantes de los Pueblos Mágicos a través del desarrollo de productos turísticos, calidad en los servicios, promoción turística efectiva y la utilización de nuevas tecnologías, integrando la participación ciudadana, a la iniciativa privada y a los tres niveles de gobierno” (Secretaría de Turismo de Puebla, 2022, p. 12).

En esencia, la estrategia de Pueblos Mágicos es la de articular las actividades productivas naturales con el turismo, integrarlas a la cadena de valor y consolidar el patrimonio conformado por la naturaleza, gastronomía, cultura, tradición, artesanías y la propia población.

El resultado es el incremento paulatino en la derrama económica en los diez pueblos mágicos como se aprecia en la Tabla 6.3.

**TABLA 6.3. EVOLUCIÓN DE LA DERRAMA ECONÓMICA  
EN LOS PUEBLOS MÁGICOS DE PUEBLA, 2015-2020**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Atlixco	253,615,194	372,417,567	366,590,626	344,025,326	377,193,966	111,601,192
Huauclínango	151,291,086	198,309,817	127,790,747	167,850,858	177,332,989	51,349,906
Cuetzalan	145,000,697	171,940,696	198,754,637	232,775,435	226,902,281	58,726,543
Cholula*	425,702,786	463,832,787	454,712,330	594,241,025	896,044,003	374,119,662
Xicotepec	93,239,242	120,353,766	108,965,414	118,816,363	126,781,935	43,317,718
Chignahuapan	117,290,073	147,752,013	199,677,553	275,209,999	324,391,991	85,109,400
Zacatlán	244,713,353	246,518,379	304,420,383	297,327,378	306,741,604	84,024,090
Pahuatlán	12,308,075	20,248,948	18,606,937	19,917,354	21,448,674	6,090,684
Tlatlauquitepec	24,548,555	31,173,168	31,526,080	32,791,898	34,747,862	12,194,294
Tetela de Ocampo	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	5,120,680
Total	1,467,709,061	1,772,547,141	1,811,044,707	2,082,955,636	2,491,585,305	831,654,170

\* Corresponde a los municipios de San Andrés Cholula y San Pedro Cholula.

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo (2021).

Cabe destacar las elevadas cifras que alcanza Cholula, especialmente con un pico elevado antes de la pandemia por COVID-19. Su cercanía con la zona urbana principal y con la actividad universitaria de la región es una muestra de lo que ocurre cuando un destino turístico como este se encuentra cerca de un centro emisor de turistas.

De manera complementaria, durante 2021 se realizó un inventario y diagnóstico de los municipios con vocación turística para identificar las diferentes actuaciones que se deberían realizar en ellos. De este estudio, se identificaron 33 municipios con una vocación consolidada o mediana, más otros 12 por definir.

Hoy, Puebla también cuenta con diferentes tipos de nombramientos de patrimonio de la humanidad declarados por la UNESCO, con lo que se robustecen los atractivos turísticos del estado. Los nombramientos corresponden a:

- Centro histórico de la ciudad de Puebla.
- Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán.
- Monasterios del siglo xvi en las laderas del Popocatepetl.
  - La Talavera.
- Biblioteca Palafoxiana.

Además, cuenta con los nombramientos nacionales que se relacionan con el estado como las festividades del Día de Muertos, la gastronomía nacional y la ceremonia ritual de Los Voladores (de Cuetzalan).

Finalmente, en cuanto a la infraestructura de apoyo o servicio al turismo, Puebla tiene una central de autobuses y un aeropuerto internacional con los que se garantiza una conectividad de alcance mundial. En la Figura 6.6 se muestran tanto los destinos y orígenes de los vuelos, así como las distancias en los principales trayectos desde y hacia el estado.



**FIGURA 6.6.** PRINCIPAL CONECTIVIDAD AÉREA Y TERRESTRE DE PUEBLA

Fuente: Secretaría de Turismo de Puebla (2022).

En la actualidad, Puebla tiene una actividad turística diversificada y en proceso hacia su consolidación a nivel estatal. Para afirmar lo anterior, se toma en consideración la teoría del ciclo de vida de un producto turístico propuesto por Coelho y Butler (2012).

Esta teoría se puede extrapolar para el análisis de un destino turístico. Bajo esta concepción, y como se puede apreciar en la Figura 6.7, hay una relación entre el incremento en el número de llegada de turistas con el tiempo en el que lo hacen.

Coelho y Butler (2012) proponen que en la etapa de exploración existen recursos o atractivos turísticos pero sin producto, con lo cual los turistas son solo ocasionales o exploradores.

La etapa de implicación se caracteriza por el involucramiento de autoridades y población que inicia con la creación de empresas turísticas y la oferta de algunos prestadores de servicios turísticos, así como comienzan a darse las primeras actuaciones del sector público.

En la etapa de desarrollo, las autoridades locales y estatales, además de la sociedad civil y empresarial, invierten de manera importante en la promoción para incrementar de manera acelerada el número de llegada de turistas y maximizar los ingresos. En esta etapa se empieza a segmentar el tipo de turismo que se busca para la región en cuestión.

En la etapa de consolidación, la tasa de crecimiento en la llegada de turistas desacelera y la infraestructura que se construyó en un inicio se comienza a desgastar, llevando a la necesidad de incorporar políticas públicas de mantenimiento.

Cuando se llega a la etapa de estancamiento, es porque ya se alcanzó el pico más alto en la cifra de llegadas de turistas, el destino entra en decadencia y cada vez cuesta más trabajo y recursos la fidelización de la demanda.

Finalmente, cuando el destino turístico llega a esta etapa, quedan solo tres opciones: 1) entrar en declive y posterior muerte del destino, 2) este se mantiene por un corto periodo de estancamiento más, o 3) se rejuvenece con la incorporación de nuevos atractivos turísticos.

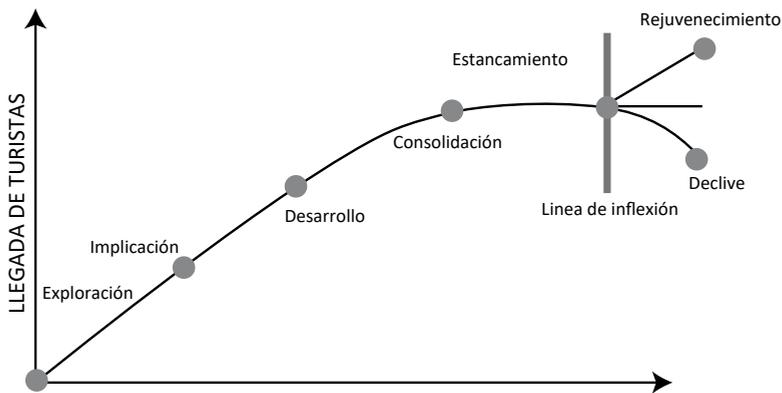


FIGURA 6.7. CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS DE COELHO Y BUTLER

Se sugiere que Puebla se encuentra en una etapa de camino a la consolidación, ya que, con la información disponible hasta el momento, se están diversificando los productos turísticos, la ocupación promedio anual aún está en torno del 50%; recientemente, en 2020, se

incorporó Tetela de Ocampo como el pueblo mágico número 10, y hoy se ha desplegado esa diversificación de la oferta por todo el estado.

## GESTIÓN TURÍSTICA

En 2021, y todavía con los efectos de la pandemia presentes, se generó un Plan Estratégico que contiene una nueva visión con seis ejes estratégicos para su desarrollo.

Se transitó de un enfoque de desarrollo económico con impulso a la inversión, principalmente en la hotelería, hacia una visión más amplia que considera al turismo como un modelo de desarrollo que fortalece la cadena de suministros y que busca que los beneficios del turismo lleguen a más personas de manera directa.

Con ese objetivo, se trazaron los seis ejes del Plan Estratégico para ejecutar entre 2021 y 2024, periodo que cubrirá la actual administración.

### *Primer eje: Turismo seguro*

Se trata de generar las condiciones de seguridad y confianza para turistas, visitantes y población local, considerando el desarrollo y aplicación de protocolos sanitarios eficientes que incentiven la reactivación del sector.

Para darle cumplimiento a este eje, el gobierno estatal trabajó de manera conjunta con el Consejo Mundial de Viajes y el Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) con el propósito de intercambiar buenas prácticas y dar a conocer los esfuerzos, protocolos de seguridad sanitaria y acciones que tanto el sector público como el sector privado están realizando para garantizar una magnífica experiencia turística, reduciendo al mínimo los riesgos de contagio por COVID-19.

Como resultado de estos trabajos conjuntos, el WTTC otorgó a la entidad el sello Safe Travels, una distinción creada para reconocer los destinos y empresas turísticas de todo el mundo que hayan adoptado protocolos estandarizados de salud e higiene. Este sello comunica a los viajeros y turistas que Puebla es un destino seguro para visitar.

Safe Travels es el primer sello global en seguridad e higiene para viajes y turismo, diseñado específicamente para evitar riesgos de contagio por COVID-19 y brotes similares.

De acuerdo con la propia organización, el sello no solo permite a los viajeros y otros grupos de interés en viajes y turismo reconocer los destinos y empresas de todo el mundo que han implementado protocolos de salud e higiene alineados con los protocolos de Safe Travels del WTTC, sino que también demuestra que la iniciativa privada y el sector público en Puebla contribuyeron de manera conjunta para el cumplimiento de los protocolos con estándares internacionales.

De manera técnica, los protocolos globales fueron elaborados en colaboración con miembros del WTTC, organizaciones internacionales y asociaciones líderes en la industria. Dichos protocolos tienen en cuenta las directrices más actuales de la Organización Mundial de la Salud y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés).

Asimismo, cabe destacar que los protocolos de Safe Travels son documentos vivos, en constante evolución, que serán actualizados conforme haya nueva información disponible acerca de COVID-19, y que además se complementan con los protocolos de otras certificaciones ya existentes en Puebla como Punto Limpio o Distintivo H.

Operativamente, para que una empresa turística pueda ser acreedora a portar el sello Safe Travels deberá cumplir con una serie de lineamientos generales, protocolos establecidos por el WTTC y la entrega de documentos a la Secretaría de Turismo.

### *Segundo eje: Experiencias turísticas de calidad*

Con este eje se impulsan y mejoran las modalidades turísticas que propician las relaciones entre visitante y población local, reorientando las acciones de planeación, promoción, comercialización y de diseño de productos turísticos ante las nuevas tendencias de consumo.

Una acción que sobresale es el despliegue de las experiencias turísticas diferenciadas y con identidad.

Es decir, se trata de pasar de un turismo concentrado en la ciudad de Puebla y con una estancia promedio menor a los dos días a un turismo desconcentrado y articulado en todo el estado. Para ello, y por mencionar dos ejemplos, se lanzó la *Guía Esencial de Turismo Rural* y se organizó el 1er Festival del Globo en el Pueblo Mágico de Atlixco.

La *Guía* es un documento digital que se puede consultar en el sitio web de promoción turística del estado de Puebla ([visitpuebla.mx](http://visitpuebla.mx)) y en el que están descritas las principales regiones turísticas de la entidad, así como los recursos, atractivos o prestadores de servicios turísticos con los que se puede vivir una experiencia.

Con esa *Guía* se pretende incorporar una herramienta digital de promoción y comercialización que acerque al consumidor final directamente con artesanas y artesanos, productores locales o empresas *tour* operadoras de la región fundamentalmente de entornos rurales.

Por su parte, el Festival del Globo fue una iniciativa que transmitió el mensaje de que, aun con la pandemia, era posible tener experiencias turísticas con todos los cuidados necesarios, producto de contar con el sello Safe Travels. En este caso, el evento se realizó en el pueblo mágico de Atlixco, que recibió alrededor de 15 000 visitantes y turistas.

### *Tercer eje: Turismo sustentable e inclusivo*

Se busca fortalecer la igualdad de oportunidades de todas las personas para desarrollar el conjunto de las acciones que componen el turismo de manera segura, comfortable, autónoma y con enfoque social de grupos vulnerables o minoritarios.

Aunque en este tema hay elementos tangibles pendientes, algunas iniciativas de cooperativas o empresas de turismo rural se han organizado para ofrecer alguna experiencia inclusiva y sustentable.

El caso más representativo de este eje es el Berries Club Fest 2022, que se lleva a cabo en el pueblo mágico de Zacatlán, en donde la gente puede cosechar sus propias *blueberries*. Para la segunda edición en 2022, la empresa organizadora ha promovido la inclusividad a fin de que personas con discapacidad puedan disfrutar de la experiencia.

### *Cuarto eje: Alianzas regionales por el turismo*

Con este eje se pretende impulsar el turismo regional integrando los tres aspectos esenciales de la sostenibilidad: sociocultural, económico y ambiental, con una visión a futuro, aprovechando los recursos turísticos que detonen encadenamientos productivos en regiones y municipios de la entidad, así como el talento humano.

Puebla asumió la Vicepresidencia de la Zona Centro de la Unión de Secretarios de Turismo de México, A. C. (ASETUR), la cual está integrada por los estados de Puebla, Tlaxcala, Morelos, Hidalgo, CDMX, Estado de México, San Luis Potosí, Guanajuato, Querétaro y Zacatecas. Esto ha impulsado la regionalización del turismo. Con esta finalidad, se trazó un plan con cuatro objetivos muy concretos:

1. Reconocer que la región encuentra las condiciones para su desarrollo integral a partir del turismo.
2. Impulsar la colaboración de los *stakeholders* turísticos de las entidades para diseñar estrategias de promoción turística entre ellos, de manera que se refuerce la actividad económica en el sector.
3. Generar y dinamizar rutas con alto contenido cultural en la región para beneficio de las y los mexicanos.
4. Integrar las estrategias de promoción turística al contexto actual de la pandemia por COVID-19.

En una primera etapa, se reconoció la importancia turística de la región. De acuerdo con la Sectur, durante 2019 en esa región se generó el 46.2% del PIB nacional (Figura 6.8) y también allí se encuentra el 47% de los pueblos mágicos del país.

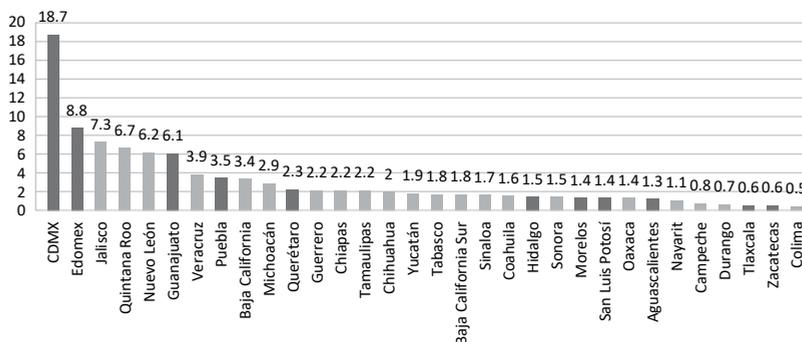


FIGURA 6.8. PARTICIPACIÓN DE ENTIDADES FEDERATIVAS EN EL PIB TURÍSTICO NACIONAL, 2019

Fuente: Sector (2020).

### Quinto eje: Conectividad aérea y terrestre

Este eje persigue el mejoramiento de la accesibilidad aérea y terrestre de la entidad al interior y exterior de esta a través de un proceso de adaptación y mejora de los servicios existentes, la activación de nuevas rutas, recuperación de las pérdidas, incentivando la llegada de turistas y visitantes.

En este eje hay una coyuntura nacional muy particular que es el inicio de las operaciones del nuevo Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles y la pandemia. Ambos asuntos desestabilizaron por completo las operaciones de pasajeros del aeropuerto de Puebla, dando como resultado la cancelación de rutas como la Puebla-Puerto Vallarta, o la reducción de frecuencias como la Puebla-Monterrey.

Como se puede apreciar en la Tabla 6.4, de acuerdo con reportes internos del Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán (Puebla), en 2019 se registró la llegada de 3 198 vuelos con 333 226 pasajeros, mientras que para 2020 solo se registraron 1 808 vuelos con 186 692 pasajeros; una disminución del 42% de las operaciones.

TABLA 6.4. LLEGADA DE VUELOS Y PASAJEROS AL AEROPUERTO DE PUEBLA 2016-2021

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	VARIACIÓN 2020-2021
Llegada de vuelos	2,579	3,118	3,266	3,198	1,808	2,282	26.22%
Llegada de pasajeros	162,822	219,576	298,103	333,226	186,692	271,839	45.61%

Fuente: elaboración propia con datos del Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán, 2022.

Y referente a la conectividad terrestre, todavía no hay resultados tangibles. Una de las asignaturas pendientes en este tema es la reconstrucción de la carpeta asfáltica de la llamada “carretera interserrana” que comunica a seis pueblos mágicos de esa región y en donde las condiciones climáticas obligan a tener una mayor frecuencia en las reparaciones.

Por otro lado, Puebla capital cuenta con dos terminales de autobuses. Una para trayectos regionales y nacionales, que es la Central de Autobuses de Puebla (CAPU), y otra para trayectos desde y hacia el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y varias zonas de la CDMX, que es la de Paseo Destino de carácter privado.

### *Sexto eje: Turismo MICE*

Dinamizar el turismo de reuniones, eventos, convenciones y exhibiciones a partir del involucramiento de los diferentes actores públicos y privados, un esquema de obtención de recursos por medio del impuesto al hospedaje y un mecanismo de postulaciones para hacer de Puebla un destino MICE.

En el eje referente al turismo de reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones, también se ha generado una estrategia muy particular debido a que las condiciones para hacer eventos de esta naturaleza todavía no están dadas y aún no pueden realizarse al 100% de su capacidad.

Sin embargo, de acuerdo con datos obtenidos de Convenciones y Parques de Puebla, organismo público descentralizado, durante 2021 se llevaron a cabo 160 eventos con la participación de más de 480 000 personas.

En contraste, Puebla no asistió a la edición de FITUR del 2022 y solo tuvo participaciones internacionales en FITUR y ANATO 2021 con el objetivo de promocionar el destino y atraer eventos.

## EL NUEVO TURISMO

Hoy el turismo del estado de Puebla tiene un ritmo de recuperación sostenido y está llegando a niveles del 2019 previos a la pandemia.

Como resultado preliminar de las actuaciones mencionadas anteriormente, se puede apreciar un comportamiento positivo y de franca recuperación durante el primer cuatrimestre del año 2022.

En la Tabla 6.5 podemos apreciar que de enero a abril de 2022 ya se registra un incremento del 189.8% en la afluencia de visitantes, de 188.4% en la derrama económica y de 187.5% en la llegada de turistas a cuartos de hotel.

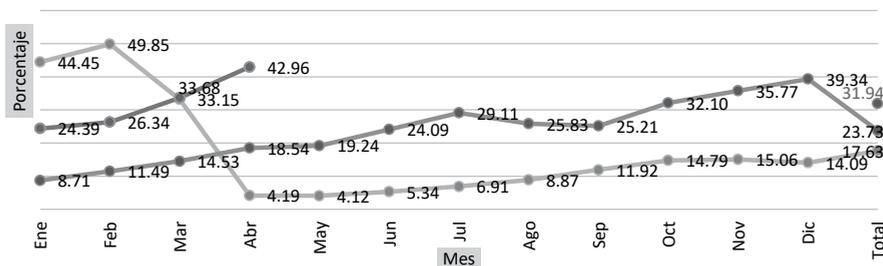
**TABLA 6.5. COMPARATIVO DEL PRIMER CUATRIMESTRE 2021-2022 DEL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN PRINCIPALES INDICADORES DE PUEBLA**

ESTADO DE PUEBLA	2021	2022	VARIACIÓN
Afluencia de visitantes	1,128,171	3,269,020	189.8%
Derrama económica	1,218,771,613	3,514,357,819	188.4%
Ocupación hotelera (%)	13.32	31.94	18.62
Cuartos ocupados	326,351	785,462	140.7%
Llegada de turistas a cuartos	436,159	1,254,063	187.5%
CIUDAD DE PUEBLA	2021	2022	VARIACIÓN
Afluencia de visitantes	758,293	2,233,957	194.6%
Derrama económica	926,212,379	2,694,726,586	190.9%
Ocupación hotelera (%)	16.08	38.18	22.10
Cuartos ocupados	187,199	445,032	137.7%

Fuente: elaboración propia con datos de Datur (2022).

De acuerdo con Datur (2022), la derrama económica también registra un mejor desempeño durante este primer cuatrimestre de 2022 con ingresos de 3 514 357 819 pesos, respecto de los 1 218 771 613 pesos en 2021, lo que representa un incremento del 188.4 por ciento.

En la Figura 6.9, se puede apreciar también el porcentaje de ocupación hotelera en el estado comparando 2020, 2021 y una parte de 2022. En abril de 2020 y con el inicio de la pandemia, Puebla registraba solo el 4.19% de ocupación. Para el mismo mes, pero de 2021, se registró un 18.54% de ocupación promedio. Para abril de 2022, Puebla se encuentra con un 42.96% de ocupación y mantiene la tendencia.



**FIGURA 6.9. COMPARATIVO DE OCUPACIÓN HOTELERA EN EL ESTADO DE PUEBLA POR MES Y AÑO (2020, 2021 Y 2022/PRELIMINAR)**

Fuente: Secretaría de Turismo de Puebla (2022).

## RETOS Y PERSPECTIVAS

La actividad turística del estado de Puebla se ha vuelto fundamental para la vida socioeconómica de la población, junto con el comercio y la industria, pero el turismo todavía tiene pendientes estratégicos y operativos, así como un futuro incierto.

Si la gestión del turismo durante la pandemia fue correcta o no, será el tiempo y los indicadores a futuro quienes lo determinen; pero hoy día, de acuerdo con los que mide Data-tur, se arrojan resultados positivos.

La visión del turismo, aunque está cambiando, sigue siendo economicista y limitada. Los indicadores de derrama económica, llegada de turistas y visitantes con los que se mide el desarrollo, estancamiento o declive del destino, continúan dejando a un lado indicadores importantes y de mediano y largo plazo.

Uno de los principales retos es el de medir el turismo con sus impactos, consecuencias y responsabilidades no solo en la economía, sino también en el medio ambiente, la sociedad y la prosperidad de la población local. Esto solo será posible en la medida en la que se implemente, primero, un observatorio turístico y, posteriormente, uno integral, a fin de que se concentren indicadores y variables de diferente índole para conocer a profundidad la verdadera importancia del turismo en la entidad.

Después están algunos retos más tácticos que estratégicos:

- Considerar la reorientación del porcentaje del impuesto al hospedaje de seguridad hacia promoción del turismo, particularmente el MICE. Actualmente, de acuerdo con la Ley de Ingresos del Gobierno del Estado de Puebla para el ejercicio 2022, se contempla la recaudación de 5 1 134 933 pesos por el cobro del 3% al hospedaje; y el gobernador en turno, Luis Miguel Barbosa Huerta, se ha pronunciado por ejercerlo para temas de seguridad (Gobierno de Puebla, 2022).
- La incorporación formal de la iniciativa privada en la relación con la toma de decisiones por la Secretaría de Turismo estatal, ya que actualmente, aunque existe la figura de Consejo Consultivo donde participan organismos de la iniciativa privada, la relación es distante en la realidad.
- Impulsar el plan de trabajo integral es un reto importante debido a que, si bien se cuenta con un Programa Sectorial de Turismo, un Plan Estratégico, un Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo y otros instrumentos de planeación, algunas actuaciones tanto de la iniciativa privada como del sector público parecen aisladas. Ejemplo de ello es el impulso que actualmente se le da al llamado “turismo de romance”, el cual no es parte de los ejes estratégicos del turismo para Puebla.
- Promover una agenda de integración regional operativa con rutas específicas, esquemas de intercambios comerciales, foros y estudios especializados. Si bien es cierto que Pue-

bla es parte de la zona centro de ASETUR, es importante que se empiecen a materializar y ejecutar los acuerdos y convenios firmados.

- Otro pendiente táctico es impulsar a mipymes de la región para aprovechar fondos de financiamiento como los que propone NAFIN-BANCOMEXT; dos organismos de muchos otros como Fonatur que han puesto a disposición de empresas turísticas de todo el país diferentes esquemas de financiamiento para proyectos de emprendimiento, capacitación, desarrollo de empresas e inversiones.
- Realizar estudios específicos de acuerdo con las necesidades de cada región, ya que con la nueva regionalización que contempla 32 de ellas, existen realidades que es importante planificar.
- Participar en eventos turísticos estatales, regionales, nacionales e internacionales, promoviendo una oferta común con la visión de multidestino. Y este reto es importante porque actualmente la visión del sector público es política y, en el mejor de los casos, municipal, mientras que la visión de la iniciativa privada es la de incrementar la ocupación sin generar más o mejores experiencias turísticas. Ambas visiones no coinciden con las realidades actuales del turismo pospandemia.
- Y un último reto es el de contar con un sistema de seguimiento de las iniciativas turísticas y sus efectos y consecuencias con un alcance sostenible; es decir, además de contar con un observatorio turístico que permita interpretar los resultados de las actuaciones estratégicas, tener un sistema que mida las actuaciones tácticas particulares. Conocer, por ejemplo, de qué tamaño es la cadena de valor de los chiles en nogada en su temporada o el de las festividades de Día de Muertos.

## CONCLUSIONES

El turismo cambió y sigue cambiando rápidamente; quizás a una velocidad mayor que con la que cambia la sociedad.

Estamos frente a un nuevo turismo. Uno que se debate entre lo artificial y lo natural. Por un lado, se construyen experiencias turísticas que simulan la realidad como parques temáticos o centros de interpretación que transforman el territorio y la narrativa de la sociedad local; mientras que otros surgen como experiencias auténticas, donde la población local transmite su riqueza cultural, natural e histórica sin pretensiones.

La evolución del turismo en el estado de Puebla ha sido de altas y bajas, de circunstancias y con diferentes protagonistas en momentos distintos, pero sigue siendo una historia relativamente joven con todavía mucho por escribir.

En los últimos cinco años, desde enero del 2017 a enero de 2022, Puebla ha tenido seis gobernadores por circunstancias ya conocidas; y la Secretaría de Turismo estatal ha sido en-

cabezada por cinco titulares distintos, con diferentes visiones y perspectivas. Y, en medio de ello, una pandemia que cambió la vida del mundo.

El turismo de Puebla vive una etapa de reconfiguración, ajuste e inestabilidad por los cambios de liderazgos y los efectos de la pandemia. En consecuencia, no hay claridad en las actuaciones de la iniciativa privada.

Hoy, el turismo de Puebla se está desarrollando bajo esquemas que polarizan y dividen las opiniones sobre lo que debiera ser, y se vuelven indispensables los canales para el diálogo y la comunicación clara. Pero también es momento de definiciones y para establecer el tipo de turismo que se requiere en los próximos años en esta entidad.

## REFERENCIAS

- Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán (2022). Reporte histórico de la actividad aérea. Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán.
- Angarita, S. (26 de mayo de 2016). Portada de Nat Geo con el MIB de Puebla logra récord de ventas. *SDP Noticias*. <https://www.sdpnoticias.com/local/puebla/portada-puebla-mib-nat-geo.html>
- BBC (24 de diciembre de 2018). Accidente en Puebla: mueren la gobernadora Martha Erika Alonso y su esposo el senador Rafael Moreno Valle tras caerse el helicóptero en el que viajaban en el centro de México. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46676595>
- Cambio de Michoacán (2021). Pierde México 13,548 mdd por baja en turismo. <https://cambiodemichoacan.com.mx/2021/02/13/pierde-mexico-13-mil-548-mdd-por-baja-en-turismo/>
- Coelho, J., y Butler, R. (2012). The tourism area life cycle. A quantitative approach of the tourism area life cycle. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3(1), 9-31.
- Datur (2022). Reporte de monitoreo hotelero en 70 Centros Turísticos. Secretaría de Turismo del Gobierno de México. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Gobierno de México (20 de marzo de 2013). Tianguis Turístico México 2013. *Gobierno de México*. <https://www.gob.mx/epn/es/articulos/tianguis-turistico-mexico-2013?tab=>
- Gobierno de Puebla (2022). Ley de Ingresos del Estado de Puebla para el ejercicio fiscal 2022.
- Hernández, M. (14 de junio de 2022). CCE Puebla, con 15,000 empleos pendientes de recuperar. Micro y pequeñas empresas, las más afectadas. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/estados/CCE-Puebla-con-15000-empleos-pendientes-de-recuperar-20220613-0110.html>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022). Cronología de la respuesta de la OMS a COVID-19. *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covid-timeline>
- Secretaría de Turismo (2021). *Estrategia Estatal de Pueblos Mágicos*. Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Puebla. [http://sectur.puebla.gob.mx/imagenes/site/documentos/ESTRATEGIAESTATALDE-PUEBLOSMAGICOS\\_.pdf](http://sectur.puebla.gob.mx/imagenes/site/documentos/ESTRATEGIAESTATALDE-PUEBLOSMAGICOS_.pdf)
- Secretaría de Turismo de Puebla (2011). *Actualización del Programa Sectorial de Turismo 2011-2017*. Gobierno de Puebla. [http://www.transparenciafiscal.puebla.gob.mx/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=4250&Itemid=63](http://www.transparenciafiscal.puebla.gob.mx/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=4250&Itemid=63)
- Secretaría de Turismo de Puebla (2022). *Programa Sectorial de Turismo, 2019-2024*. Gobierno de Puebla. <https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasSectoriales2020/06%20Programa%20Sectorial%20de%20Turismo.pdf>
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2020). *El PIB turístico estatal y municipal, 2018-2019 en México. Una aproximación inicial*. Datur. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/PibTuristicoEstatalMunicipal.aspx>
- World Tourism Organization (UNWTO) (2022). International Tourism and COVID-19. *UN Tourism*. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

---

**PARTE III**

**DESARROLLO TURÍSTICO  
Y COMPETITIVIDAD**

---

La tercera parte de esta obra presenta dos casos, analiza el desarrollo turístico del estado de Tlaxcala y aborda la medición de la competitividad entre México y Perú; precisamente ambos estudios se enfocan en el tema de cómo medir la capacidad del sector turismo para implementar estrategias competitivas y aumentar su oferta de productos en el mercado de manera sostenible.

En el estudio dedicado al estado de Tlaxcala, los autores afirman que el sector turístico ha enfrentado grandes desafíos debido a la pandemia por COVID-19 y consideran que es crucial encontrar un equilibrio entre las políticas públicas y el mercado para lograr un desarrollo exitoso. En esta entidad, se aplicó el Modelo de Medición de la Competitividad de las Empresas Turísticas (MCET), lo que permitió identificar áreas de oportunidad para mejorar la política pública en el sector. Algunas de las recomendaciones incluyen la profesionalización de los negocios mediante asesoría en organización institucional y certificaciones, atención a las necesidades urgentes en sustentabilidad y la gestión del capital humano. Se destaca la importancia de la implementación de programas innovadores, digitalización y desarrollo sustentable en el estado, lo que generará beneficios para todas las partes involucradas en este sector.

El último capítulo está dedicado a la medición de la competitividad de empresas turísticas en el Perú. En esta investigación se utilizó un modelo de competitividad de empresas turísticas que consta de siete dimensiones validadas para el contexto peruano. La aplicabilidad de este modelo se demostró durante el análisis, validando que el cuestionario utilizado era efectivo para recolectar información relevante en cada dimensión de la competitividad turística. El modelo fue aplicado a 100 empresas, registrando los resultados antes y durante la pandemia por COVID-19. De acuerdo con los resultados, 15 empresas fueron identificadas como competitivas, 11 de ellas pertenecientes a Perú. Estas empresas fueron clasificadas por categorías: alto, medio y bajo desempeño. Se encontró que el número de empleados, el volumen de ventas anual y los años de experiencia influyen en la probabilidad de que una empresa sea altamente competitiva. Cabe añadir que es necesario validar estos hallazgos con un diseño muestral más completo.

Las conclusiones principales son que ambas secciones abordan la importancia de medir y mejorar la competitividad en el sector turístico. En el caso de Tlaxcala, se destacan las áreas de oportunidad identificadas para el desarrollo turístico, como la profesionalización de los negocios, la sustentabilidad y la gestión del capital humano. En Perú, se utilizó un modelo de medición de la competitividad para identificar las empresas turísticas más destacadas y se encontró una relación entre el número de empleados, el volumen de ventas anual y la experiencia en la empresa. Ambos estudios resaltan la necesidad de políticas públicas y acciones que impulsen la competitividad y el desarrollo sostenible en el sector turístico.

## Capítulo 7

# El estado de Tlaxcala y su desarrollo turístico

---

JOSÉ CARLOS GONZÁLEZ-NÚÑEZ\*  
LINA ISABEL CHÁVEZ PALOMARES\*\*

### RESUMEN

El sector turístico ha estado inmerso en uno de los desafíos más complejos de las últimas décadas debido a la pandemia por COVID-19. Las teorías del desarrollo económico han destacado las complementariedades entre los elementos fundamentales para un crecimiento exitoso, ya que una acción llevada a cabo por algún agente surte efectos sobre los demás. Por ello, el equilibrio entre las políticas públicas y el mercado es en extremo importante. Además, se sugiere aplicar el Modelo de Medición de la Competitividad de las Empresas Turísticas (MCET) a fin de conocer áreas de oportunidad para mejorar la política pública en el sector. Esta herramienta fue aplicada en el estado de Tlaxcala, ejercicio del que se derivaron las siguientes recomendaciones: profesionalización de los negocios mediante asesoría en organización institucional y certificaciones, atención a las necesidades urgentes en sustentabilidad y la gestión del capital humano. De esta forma, es posible aprovechar la crisis para fortalecer la vinculación entre sector público, empresarial y sociedad civil con el objetivo de elevar la competitividad de las empresas turísticas. Además, se destaca la importancia de amenizar la instauración de programas innovadores, digitalización y desarrollo sustentable en este estado. Esas son las razones por las cuales una mejor gobernanza en la entidad generará beneficios a todos los involucrados en el sector turístico.

### INTRODUCCIÓN

En el estado de Tlaxcala, al igual que en el país, predominan los negocios micro (1 a 10 personas ocupadas), los cuales representan el 97.7% y dan empleo al 58.3% del personal ocupado en la entidad (INEGI, 2020).

Tlaxcala cuenta con un patrimonio natural, histórico y cultural que lo sitúa como un destino que potencialmente puede ofrecer una amplia gama de productos turísticos. Sin em-

---

\* Universidad Anáhuac México.

\*\* Universidad de Jaén y Universidad Anáhuac Veracruz.

bargo, tres municipios concentran 80% del hospedaje de los turistas nacionales y extranjeros que llegan al estado: Apizaco, 32%; Tlaxcala, 28%, y Huamantla, 19% (Sectur, 2021).

La localización geográfica del estado lo sitúa en una posición estratégica en la región centro de México. Tlaxcala cuenta con una alta densidad carretera y buena conectividad con los principales centros urbanos del país. Sin embargo, el estado tiene una cobertura limitada de autobuses de pasajeros, carece de aeropuertos, falta de mantenimiento y preservación de las vías estatales, caminos rurales y conexiones con comunidades pequeñas, entre otros inconvenientes (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2020).

El estado cuenta con potencial de desarrollo turístico gracias a la riqueza histórica, gastronómica y de naturaleza. En los últimos periodos previos a la pandemia, la entidad registró un crecimiento sostenido en cuanto a la llegada de turistas y, si bien esta tendencia se vio mermada a consecuencia de la pandemia por COVID-19, el sector muestra una fortaleza estructural para su recuperación.

Considerando la coyuntura y las cifras mencionadas con anterioridad, se sigue manifestando la necesidad de generar herramientas que permitan a las mipymes del país sobrevivir ante las adversidades, incrementar su productividad y superar la esperanza de vida de 7.8 años reportada por el INEGI (2020); por ello, se considera relevante la generación de instrumentos eficientes para identificar áreas de oportunidad y fortalezas de las mipymes, a fin de otorgarles visibilidad sobre su competitividad, con lo cual puedan establecerse alianzas y políticas públicas que impulsen el desarrollo de las empresas en México y, particularmente, en la entidad.

## COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

La naturaleza esencial de las empresas es la competencia en los mercados: el esfuerzo por obtener las mayores utilidades posibles a partir del conjunto de acciones que agregan valor a un producto o servicio, en un mercado donde también participan otras empresas, para permanecer en este el mayor tiempo posible. En esta competencia, la acción de la empresa se orienta a desarrollar una ventaja sustancial (competitiva) sobre sus competidoras dentro de un marco de respeto a la legislación y las costumbres del mercado en el que se desenvuelve. Tal ventaja se crea combinando tanto factores internos como contextuales de la empresa, así como las características del mercado meta (González y Ruiz, 2014).

En el caso específico de las empresas de servicios turísticos se suman elementos importantes a considerar para alcanzar mayor competitividad en el mercado, recayendo gran parte en su capital humano, así como la intangibilidad de los productos.

De acuerdo con González y Ruiz (2014), la ventaja competitiva supone una habilidad o destreza especial desarrollada por la empresa que la coloca en una posición de preferencia en

el mercado, generando beneficios para sus clientes internos y externos. Asimismo, esta debe ser sostenible, de tal suerte que, a pesar de los esfuerzos de los competidores o de potenciales entrantes, estos encuentren la ventaja competitiva de la empresa difícil de imitar, en algún sentido única o diferente, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a situaciones diferentes.

Porter (1987) señala que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor se construye mediante la suma del beneficio tanto del consumidor como del productor, lo que deriva de la generación de valor con dos planteamientos: la ventaja competitiva y las llamadas estrategias genéricas; estas últimas se refieren a que las empresas pueden generar ventajas competitivas que les permitan tener un costo menor al de la competencia (estrategia de costo) o cobrar un precio mayor sobre la base de algún aspecto diferencial por el cual el cliente estará dispuesto a pagar más (estrategia de diferenciación).

Para Kotler y Keller (2006), la propuesta de valor está formada no por el posicionamiento de la oferta sino por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar. Afirman que esta propuesta es una promesa de lo que será la experiencia del consumidor con la oferta de la organización.

Asimismo, Porter (1987) considera que la forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado; afirma que para diagnosticar la ventaja competitiva de una organización es necesario definir una cadena de valor de la empresa; con ella se efectúan separaciones de algunas actividades con la finalidad de identificar las actividades de valor. Asimismo, señala que las actividades relacionadas con los valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva. Sin embargo, la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes las cuales se relacionan por medio de nexos de la cadena. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva mediante la optimización y coordinación (González y Ruiz, 2014).

La cadena de valor de Michael Porter se define como la combinación de actividades primarias o principales y de apoyo que permiten generar bienes y servicios con mayor valor creado (Rugman y Hodgetts, 1997). Las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, su venta, transferencia y asistencia posterior al cliente. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Porter afirma que la forma en que se realizan estas actividades, junto con su economía, determinarán si la firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia (García, 2012, p. 35). Las diferencias que rigen a la ventaja competitiva se muestran cuando se comparan las cadenas de valor de los rivales.

De tal modo que la competitividad de una empresa de servicios radica, como en cualquier empresa, en la capacidad de su gestión para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la or-

ganización para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas.

Asimismo, se encuentra influida parcialmente por el contexto económico en el que se desempeña, especialmente en términos de la regulación de negocios, la dotación de recursos e infraestructura y del denominado clima de negocios. Pero, esencialmente, la capacidad empresarial es lo que lleva a una empresa a participar ventajosamente en un mercado y a ser competitiva.

Por otro lado, considerando que los sujetos de la presente investigación son las mipymes turísticas, analizar su capacidad de gestión para adaptarse a su entorno microeconómico, la habilidad para establecer alianzas que les permitan elevar su productividad y generar un mayor valor, asegurar una adecuada rentabilidad y permanecer en su mercado logrando una alta satisfacción de sus clientes otorga una oportunidad para ofrecer herramientas útiles con las que puedan superar estos retos que a la fecha muy pocos consiguen.

#### MODELO DE LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

Para medir adecuadamente la competitividad de las empresas de servicios turísticos, se debe partir de una definición que ha sido desarrollada (González y Ruiz, 2014) y que, en forma resumida, contiene tres elementos:

- Capacidad para mantener una posición relevante en su contexto de operación, por la diferenciación de sus productos turísticos, generando una experiencia única,
- Produce beneficios para distribuir entre sus *stakeholders* y
- Logra un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo.

El modelo teórico se sustenta en el proyecto financiado por el Fondo Sectorial de la Secretaría de Turismo (Sectur) y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) de México, en el cual se presentó un modelo de competitividad de la empresa turística mexicana (MCETM) con seis dimensiones para las empresas que brindan servicios turísticos (González y Ruiz, 2014), mismo que se amplió en una dimensión adicional denominada *impacto social y desarrollo*, para incluir conceptos de acciones de sustentabilidad y valor compartido.

A continuación, se explican brevemente las siete dimensiones del modelo:

- a) *Características y vocación turística*: se refiere a la identidad del negocio, que es el conjunto de características y acciones de las empresas en su filosofía institucional, estilo de liderazgo, organización y la voluntad interna de comportarse como una empresa

que presta servicios a turistas, definiendo claramente su visión para ser más competitivos desde el enfoque de planeación estratégica.

- b) *Gestión de rutinas y procesos*: se refiere a la identificación, esquematización y documentación de las rutinas, así como procesos de la empresa, esto con la finalidad de asegurar que se repita la misma experiencia de calidad con todos los clientes.
- c) *Gestión de la mejora continua*: comprende los aspectos que miden el compromiso de la empresa de mejorar permanentemente con la finalidad de mantener un servicio de calidad y responsabilidad con el cliente y el colaborador de la empresa.
- d) *Gestión del capital humano*: aborda temas de reclutamiento, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal de la organización. La calidad interna del servicio implica un ambiente laboral agradable, en el cual los empleados se sientan motivados por su trabajo, se reconozca el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen, generando así un sentido de pertenencia.
- e) *Gestión mercado-cliente*: se relaciona con la gestión de mercado-cliente, con lo que se determina si conoce su entorno/mercado, a la competencia, realiza actividades de comparación con relación a sus servicios, mide el conocimiento acerca del cliente y el grado de satisfacción para brindar una experiencia diferente, superando sus expectativas.
- f) *Impacto social y desarrollo*: atiende aquellas acciones que, al formar parte de la cadena de valor de la empresa, pueden también contribuir a la creación de valor compartido para uno o varios grupos de interés (*stakeholders*), por la manera en que las realiza la empresa. En particular se enfocan en actividades de la empresa en materia económica, social, medioambiental, así como en aquellas de vinculación con sus grupos de interés (*stakeholders*) y de innovación.
- g) *Evaluación de beneficios*: dimensión con la que se busca medir la rentabilidad de la empresa y los beneficios que perciben los relacionados o interesados con la organización/empresa.

La combinación de las siete dimensiones construye una variable latente de segundo orden a la que se denomina *competitividad global de las empresas turísticas*.

## MUESTRA DE EMPRESAS TURÍSTICAS DE TLAXCALA

Este caso de estudio presenta los hallazgos de la muestra correspondiente a 95 empresas turísticas del estado de Tlaxcala de un conjunto de 265 de ellas que participaron en el pro-

yecto de investigación titulado “Medición de competitividad para empresas turísticas en México y Perú; impacto social y oportunidad de desarrollo”.

Las empresas que participaron en el pilotaje de Tlaxcala corresponden a prestadores de servicios turísticos que pertenecen a los giros de hospedaje, alimentos y bebidas o *tour* operadores y registrados ante la Secretaría de Turismo del Gobierno del estado.

La recopilación de la información se llevó a cabo por medio de entrevistas estructuradas personales, la mayoría a través de la plataforma digital Zoom, con los propietarios, directivos o gerentes de las empresas.

Antes de levantar los datos, se realizó una prueba prepiloto durante el mes de mayo de 2020, en la que se entrevistó a seis empresas, tres en cada país y que representaban a los tres giros principales del levantamiento: hoteles, restaurantes y *tour* operadores; esto con la finalidad de mejorar el instrumento de medición (cuestionario), principalmente en la adaptación del lenguaje y la redacción de los ítems, adaptándose a la contextualización de los países participantes.

Es importante destacar que se determinó una muestra estratificada con un margen de error de 11.75% del universo de prestadores de servicios turísticos de los tres giros principales antes mencionados; en tal sentido, se consideró aplicar el instrumento de medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos a 80 empresas; sin embargo, se incrementó en 15 empresas adicionales con el objetivo de obtener una mayor validez y confiabilidad del instrumento.

El procedimiento de contacto con las empresas se realizó con el apoyo de la Secretaría de Turismo del estado, primero, por correo electrónico para invitarlos a participar en el estudio. Posteriormente se realizaron llamadas de seguimiento, con el acompañamiento del equipo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Turístico de esta secretaría, tanto por la coordinación de la prueba piloto como por el responsable de entrevistar a la empresa en cuestión. Las llamadas telefónicas buscaban, en primera instancia, verificar que el contacto hubiese recibido el correo con las cartas invitación, resolver dudas sobre la participación de las empresas en el estudio, así como agendar la cita para las entrevistas.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

En este apartado se presentan los resultados descriptivos de las 95 empresas encuestadas, con el objetivo de conocer las características más importantes de los prestadores de servicios turísticos participantes en la muestra.

Por lo que se refiere al tamaño de la empresa, la Tabla 7.1 muestra la distribución de las empresas entrevistadas. De ellas, el 65.26% pertenece a la categoría de 0 a 5 trabajadores, el 33.68% a la de 6 a 10 trabajadores y el 1.05% puede categorizarse como empresas con más de 51 trabajadores.

TABLA 7.1. TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO, POR NÚMERO DE TRABAJADORES

NÚMERO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
0-5	62	65.26	65.26
6-10	32	33.68	98.95
51-100	1	1.05	100.00
Total	95	100.00	

En cuanto al tipo de giro de las empresas turísticas participantes, la distribución se muestra en la Tabla 7.2. El porcentaje más importante de la muestra (44.74%) corresponde a establecimientos de alimentos y bebidas, incluyendo restaurantes (13.16%), restaurantes bar (22.37%) y cafeterías (9.21%); las actividades de hospedaje representan el 32.9%, los operadores de turismo receptivo y egresivo con las agencias de viajes son aproximadamente el 22.4%; las empresas que no respondieron corresponden a diferentes actividades complementarias como vuelos en globo, balnearios, entre otros.

TABLA 7.2. GIROS PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS

GIRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Hospedaje	25	32.89	32.89
Alimentos-bebidas	34	44.74	77.63
Operadores	17	22.37	100.00
Total*	76	100.00	

\*Empresas faltantes = no emitieron respuesta, no lo saben o no aplican.

Respecto a los años de operación de las empresas encuestadas los datos se encuentran en la Tabla 7.3: el 76.85% de la muestra tiene menos de diez años, y específicamente 46.32% de las encuestadas llevan operando menos de cinco años. Por el contrario, el 10.53% de las empresas están muy consolidadas al tener más de 20 años en operación.

TABLA 7.3. ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

AÑOS DE OPERACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
<5	44	46.32	46.32
5-10	29	30.53	76.84
11-15	6	6.32	83.16

AÑOS DE OPERACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
16-20	6	6.32	89.47
20+	10	10.53	100.00
Total	95	100.00	

En cuanto a la experiencia del director en cada una de las empresas consultadas, el 94.74% de los casos, el director cuenta con menos de cinco años de experiencia en el sector turístico, según se observa en la Tabla 7.4.

**TABLA 7.4. AÑOS EXPERIENCIA EJECUTIVO MÁS ALTO RANGO**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
<5	90	94.74	94.74
6-10	3	3.16	97.89
11-15	1	1.05	98.95
15+	1	1.05	100.00
Total	95	100.00	

Prácticamente todas las empresas encuestadas son de propiedad 100% mexicana, ya que solo el 2.11% son de capital mixto, principalmente nacional, según se describe en la Tabla 7.5.

**TABLA 7.5. TIPO DE PROPIEDAD**

TIPO DE PROPIEDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Capital nacional	93	97.89	97.89
Propiedad mixta mayoritariamente nacional	2	2.11	100.00
Total	95	100.00	

En lo que respecta al tipo de registro de la empresa en términos de su constitución legal, el 78.89% de ellas trabajan bajo el régimen de personas físicas con actividad empresarial, el 13.33% de las empresas encuestadas son sociedades anónimas, mientras que 7.78% se categorizan como de otro tipo, según se aprecia en la Tabla 7.6.

TABLA 7.6. TIPO DE REGISTRO DE EMPRESA

TIPO DE REGISTRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sociedad anónima	12	13.33	13.33
Sociedad civil	2	2.22	15.56
Sociedad de responsabilidad limitada	5	5.56	21.11
Persona física con actividad empresarial	71	78.89	100.00
Total*	90	100.00	

\* Empresas faltantes = no emitieron respuesta, no lo saben o no aplican.

La propensión a la participación en algún tipo de organización colectiva como asociaciones o grupos es relativamente limitada, ya que solo el 48.42% de las empresas encuestadas se encuentra inscrita en alguna asociación, según se muestra en la Tabla 7.7.

TABLA 7.7. INSCRITA A ASOCIACIONES O GRUPOS

INSCRITA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sí	46	48.42	48.42
No	49	51.58	100.00
Total	95	100.00	

De manera específica, la asociación más popular entre los encuestados en el caso de Tlaxcala es la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM) a nivel estatal, que representa el 32.6% de las empresas que pertenecen a una asociación, seguida a un nivel menor (19.56%) por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) y con el 8.69% la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Cannaco), mientras que, para los demás casos, se observa una gran pulverización en cuanto a las asociaciones o grupos a los que se encuentran adscritos los participantes.

La mayoría de las empresas entrevistadas cuentan entre sus clientes al mercado de turistas, ya que el 74.73% de las empresas consultadas se caracterizan por tener a más de la mitad de sus clientes a personas no residentes en su localidad respectiva, según se muestra en la Tabla 7.8.

TABLA 7.8. PORCENTAJE DE CLIENTES RESIDENTES LOCALES

PORCENTAJE DE CLIENTES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1-25	54	56.84	56.84
26-50	17	17.89	74.74
51-75	14	14.74	89.47
75+	10	10.53	100.00
Total	95	100.00	

En este mismo sentido, se preguntó a los participantes si su empresa tenía vocación turística, aclarando que este concepto supone que es aquella que reconoce que la mayoría de sus clientes son turistas y buscan satisfacer sus necesidades. La Tabla 7.9 refleja que más del 96.74% de los entrevistados se identificaron como empresas con vocación turística.

TABLA 7.9. EMPRESA CON VOCACIÓN TURÍSTICA

VOCACIÓN TURÍSTICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No	3	3.26	3.26
Sí	89	96.74	100.00
Total *	92	100.00	

\* Empresas faltantes = no emitieron respuesta, no lo saben o no aplican.

La justificación aportada por los entrevistados respecto a su vocación turística (Tabla 7.10) se debe, en casi la mitad de los casos (48.39%), al diseño de los servicios con una orientación al cliente turista, lo que puede interpretarse como una decisión de tipo más estratégico y realizado de forma intencional por la misma empresa. En contraste, el 31.18% de los consultados manifestaron que la vocación turística se debía a la frecuencia de visitas por turistas y en el 20.43% restante por razones de cercanía a un recurso turístico, razones que, en sentido estricto, pueden asociarse a la falta de una estrategia de orientación al turista.

**TABLA 7.10. RAZÓN PRINCIPAL POR LA CUAL LA EMPRESA SE DEFINE CON VOCACIÓN TURÍSTICA**

RAZÓN PRINCIPAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
La frecuencia o porcentaje de visita turística	29	31.18	31.18
La cercanía de un recurso turístico	19	20.43	51.61
Los servicios se diseñan pensando en el turista	45	48.39	100.00
Total*	93	100.00	

\* Empresas faltantes = no emitieron respuesta, no lo saben o no aplican.

En lo que respecta al recurso turístico más cercano, los participantes manifestaron encontrarse próximos a un lugar histórico o cultural (48.81%) o natural (35.71%), es decir, en atracciones turísticas no replicables. Por otro lado, el 9.52% afirmó encontrarse cercano a otro tipo de recurso turístico como pueblos mágicos o temáticos, como fue el caso de Val'Quirico (Tabla 7.11).

**TABLA 7.11. TIPO RECURSO TURÍSTICO MÁS CERCANO**

RECURSO TURÍSTICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sitio natural	30	35.71	35.71
Lugar histórico o cultural	41	48.81	84.52
Centro de eventos y espectáculos	1	1.19	85.71
Centro de convenciones o de ferias y negocios	4	4.76	90.48
Parque temático o balneario	8	9.52	100.00
Total*	84	100.00	

\* Empresas faltantes = no emitieron respuesta, no lo saben o no aplican.

Finalmente, en cuanto al volumen de ventas anuales, el 82.11% de la muestra alcanzó en su último año de operaciones hasta 100 000 USD, es decir, hasta 2 millones de pesos, aproximadamente. Solo el 4.21% obtuvo de 10.01 hasta 50 millones de pesos (520 000-2 600 000 USD) (Tabla 7.12).

TABLA 7.12. VOLUMEN DE VENTAS ANUALES

VENTAS EN MILES DE DÓLARES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Menor de 100k USD	78	82.11	82.11
Entre 100-200k USD	8	8.42	90.53
Entre 200-520k USD	5	5.26	95.79
Mayor de 520k USD	4	4.21	100.00
Total	95	100.00	

## ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS:

### TLAXCALA

Para realizar el análisis de la competitividad de las empresas turísticas se aplicó el análisis factorial, a nivel exploratorio y luego confirmatorio. A continuación, se explican los objetivos del análisis factorial.

*Análisis Factorial Exploratorio (AFE).* Cumple con dos objetivos: 1) reducir el número de indicadores del instrumento y 2) incrementar la confiabilidad de las dimensiones de la competitividad.

Para tal efecto, se realiza el análisis por cada una de las dimensiones de la competitividad, conforme al modelo teórico propuesto, identificando aquellas preguntas que tienen un peso o una carga relativamente baja, con lo que se procede a eliminarla previa verificación con la teoría. Posteriormente se aplica el coeficiente de alfa de Cronbach, cuyos valores en todas las dimensiones fueron superiores al 0.7, lo que refleja niveles satisfactorios de confiabilidad.

*Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de primer y segundo orden.* Con el objetivo de comprobar si el modelo teórico propuesto se observa de manera efectiva en la realidad, es decir, verificar si los factores (dimensiones) hipotéticos conforman dichas variables latentes.

En esta etapa se ajusta el modelo propuesto como resultado del marco teórico del presente proyecto. El objetivo de esta fase consiste en estimar las cargas factoriales tanto del análisis factorial de primer orden como del AFC de segundo orden. Asimismo, se calculan los puntajes factoriales (*score*) que constituyen la base para obtener un ordenamiento o *ranking* de las empresas turísticas.

Con ambos análisis, se tiene la base metodológica para retener y eliminar variables que conforman cada dimensión de la competitividad y mejorar la redacción de las preguntas.

Además, se aplicó por cada dimensión el análisis del alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron superiores al 0.7 en todas las dimensiones, lo que refleja niveles adecuados de confia-

bilidad, y las pruebas del ajuste del modelo como los índices AVE, RMSEA, CFI, TLI y SRMR, que muestran un ajuste satisfactorio.

Con base en lo anterior, se valida el instrumento de medición y el modelo teórico propuesto, por lo que se procedió a analizar los resultados de las empresas turísticas de Tlaxcala que a continuación se presenta.

### *Análisis de la competitividad de las empresas turísticas de Tlaxcala*

El indicador global de la competitividad de las empresas turísticas del estado de Tlaxcala es de 3.34 puntos, que está por debajo del promedio obtenido del total de las empresas de México (3.639), lo cual brinda un área de oportunidad para mejorar el desempeño de las empresas (Tabla 7.13).

**TABLA 7.13. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS A NIVEL NACIONAL Y POR ESTADO**

ENTIDAD	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINÚA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
México	3.639	3.831	3.748	4.022	3.764	3.855	3.556	3.812
Tlaxcala	3.346	3.549	3.384	3.794	3.491	3.579	3.416	3.700
Total	3.773	4.054	3.826	4.129	3.923	3.947	3.636	3.813

Analizando las siete dimensiones que conforman el constructo de la competitividad global de las empresas turísticas, conforme se aprecia en la Tabla 7.14, el indicador más bajo de la dimensión obtenido corresponde a la de *rutinas y procesos* con 3.38; las otras dos dimensiones siguientes con un puntaje bajo corresponden a la dimensión de *oportunidad de impacto social y desarrollo* y *gestión de capital humano*.

TABLA 7.14. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD  
DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE TLAXCALA

DIMENSIONES DE COMPETITIVIDAD	N.º	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MÍNIMO	MÁXIMO
Indicador global de competitividad	95	3.346395	1.325969	0	5.803537
Características y vocación	95	3.549998	1.332552	0	5.95259
Gestión de rutinas y procesos	95	3.384189	1.387496	.3378943	5.922665
Gestión de mejora continua	95	3.793708	1.342292	.1986083	6
Gestión de capital humano	95	3.491497	1.364172	.1358886	5.849013
Gestión de mercado cliente	95	3.579542	1.370852	.6695029	5.936182
Oportunidad de impacto social y desarrollo	95	3.416544	1.212188	.4821098	5.871192
Evaluación de beneficios	95	3.700414	1.072869	.6654741	6

Esto se explica debido a que la mayoría de las empresas analizadas en Tlaxcala son micro y pequeñas, por lo cual un área de oportunidad es desarrollar protocolos y estándares de sus rutinas y procesos como una forma de elevar su competitividad y productividad.

La segunda área de oportunidad se da en la dimensión de *impacto social y desarrollo*, lo que implica realizar acciones en materia de sustentabilidad, como ahorro de energía y recursos no renovables, así como el compromiso de velar por los derechos humanos, programas anticorrupción y de responsabilidad social; se recomienda que se lleven a cabo acciones vinculadas con el desarrollo sustentable del estado, promoviendo aquellas que busquen el equilibrio entre las dimensiones medio ambiental, social y económica.

La otra área de oportunidad es la *gestión del capital humano*, donde los valores más bajos se refieren a la contratación de personal con certificaciones y la medición de clima laboral. En el caso del primer ítem, se recomienda que el gobierno estatal y las asociaciones gremiales redoblen esfuerzos en la capacitación a personas vinculadas a las mipymes, lo que permitirá a las empresas contratar personas mejor calificadas; con relación al siguiente ítem, las empresas deben medir el clima laboral como una forma de evitar tanto la rotación del personal como la pérdida de su personal más capacitado, así como atender el cumplimiento de nuevas disposiciones oficiales como la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención.

### *Análisis de la competitividad por número de trabajadores*

La competitividad de las empresas por número de trabajadores a nivel global en Tlaxcala es menor para aquellas que tienen menos de cinco trabajadores, lo cual se eleva conforme se incrementa el número de trabajadores; esto ratifica la afirmación teórica de que las microempresas (con menos de cinco trabajadores) tienen una muy baja competitividad con relación a las medianas o grandes empresas (véase Tabla 7.15).

Esto brinda una oportunidad de desarrollo, mediante políticas públicas que permitan crecer y además brindar la capacitación centrada en los puntos débiles de la empresa (véase Tabla 7.15), en especial la pequeña empresa.

TABLA 7. 15. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR NÚMERO DE TRABAJADORES

N.º DE EMPLEADOS	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
0-5	3.22	3.41	3.27	3.68	3.39	3.49	3.31	3.62
6-10	3.52	3.74	3.54	3.95	3.66	3.69	3.59	3.82
51-100	5.34	5.95	5.27	6.00	4.49	5.64	4.39	4.77
Total	3.35	3.55	3.38	3.79	3.49	3.58	3.42	3.70

### *Análisis de la competitividad por giro de negocios*

Agrupando a las empresas turísticas en tres giros principales: de hospedaje, alimentos-bebidas y de operadores, el giro de mayor competitividad son los operadores seguido por el de alimentos y bebidas, con base en el indicador global de competitividad que resume las siete dimensiones que la conforman (véase Tabla 7.16).

Sin embargo, si analizamos por dimensiones, las empresas de hospedaje tienen un mejor desempeño en las de *gestión de capital humano* y de *mercado cliente*, lo cual puede explicarse porque tienen un número mayor de años de operaciones. Su área de oportunidad radica en la dimensión de *oportunidad de impacto social y desarrollo*, lo cual implica realizar acciones que tengan un efecto en el desarrollo sustentable del destino, considerando elementos clave como el bienestar de la comunidad y cuidado de recursos como el ahorro de energía y agua, por mencionar algunos.

TABLA 7.16. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR GIRO DE EMPRESA

GIRO	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Hospedaje	3.58	3.91	3.62	3.71	3.72	3.91	3.61	3.73
Alimentos-bebida	3.59	3.60	3.73	4.14	3.60	3.81	3.58	4.01
Operadores	3.62	3.96	3.42	4.32	3.62	3.84	3.63	3.71
Total	3.59	3.78	3.63	4.04	3.64	3.85	3.60	3.85

### *Análisis de la competitividad por años de operaciones*

En el caso particular de años de operaciones, las empresas que tienen una mayor competitividad están en el rango de cinco a 10 años, con un valor de 3.75 a nivel global, seguidas por las empresas mayores de 10 años, con un indicador de 3.18; esto se puede explicar debido a que muchas empresas no han querido modernizar sus procesos de producción, ni cambiar su forma de gestión de la empresa, lo cual se verifica al tener como área de oportunidad o punto débil las dimensiones de *impacto social y desarrollo*, la *gestión de capital humano* y de *mercado cliente* (véase Tabla 7.17).

TABLA 7.17. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR AÑO DE OPERACIONES

AÑOS DE OPERACIONES	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Menos de 5	3.16	3.29	3.32	3.53	3.27	3.49	3.29	3.61
De 5 a 10	3.76	3.92	3.5	4.41	3.98	3.9	3.82	3.92
Más de 10	3.18	3.59	3.37	3.51	3.3	3.33	3.13	3.59
Total	3.35	3.55	3.38	3.79	3.49	3.58	3.42	3.70

### *Análisis de la competitividad por tipo de propiedad*

Las empresas encuestadas en Tlaxcala son de capital nacional o mixto (con presencia mayoritariamente nacional) y destacan las primeras; sin embargo, las de capital mixto tienen un mejor desempeño (véase Tabla 7.18).

TABLA 7.18. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR TIPO DE PROPIEDAD

TIPO DE PROPIEDAD	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Capital nacional	3.346	3.546	3.401	3.797	3.483	3.569	3.410	3.702
Capital mixto	3.375	3.722	2.624	3.644	3.872	4.048	3.710	3.648
Total	3.346	3.550	3.384	3.794	3.491	3.580	3.417	3.700

Las áreas de oportunidad en ambos tipos de empresas se concentran en la de *gestión de rutinas y procesos*, seguida de la dimensión de *gestión de mejora continua* en el caso de empresas de capital mixto (3.644), mientras que en la de capital nacional está la de *oportunidad de impacto social y desarrollo* (3.410).

### *Análisis de la competitividad por tipo de registro de empresa*

Las empresas que se clasifican por tipo de registro en persona moral tienen un mejor desempeño a nivel de competitividad global (4.00) que aquellas que son personas físicas con actividad empresarial (3.19), lo cual era esperado debido a que una empresa realiza mayores inversiones en mejoras de procesos y gestión (véase Tabla 7.19).

Las personas físicas con actividad empresarial representan alrededor del 79%, lo cual brinda una oportunidad para la elaboración de políticas públicas, en la capacitación y posibilidad de evolucionar a empresas formales, como podría ser incentivar el cambio a la figura legal de una persona moral en esquemas más flexibles para las mipymes (por ejemplo, sociedad por acciones simplificada, S.A.S.).

TABLA 7.19. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR TIPO DE REGISTRO

TIPO DE REGISTRO	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Persona moral	4.005	4.272	4.219	4.360	4.130	4.061	3.766	3.796
Persona física	3.194	3.390	3.206	3.655	3.314	3.497	3.320	3.668
Total	3.365	3.576	3.420	3.803	3.486	3.616	3.414	3.695

### *Análisis de la competitividad por inscripción a asociaciones empresariales*

La inscripción de las empresas turísticas a grupos o asociaciones empresariales les permite participar en eventos para conocer mejores prácticas de gestión y mejorar su desempeño. Los resultados muestran que aquellas inscritas tienen una mayor competitividad global (3.8) con relación a aquellas que no lo están (véase Tabla 7.20).

TABLA 7.20. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR PERTENENCIA A GRUPOS O ASOCIACIONES EMPRESARIALES

INSCRITO A ASOCIACIONES	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Sí	3.866	4.223	3.825	4.214	3.896	4.017	3.781	4.010
No	2.859	2.918	2.971	3.400	3.112	3.168	3.074	3.410
Total	3.346	3.550	3.384	3.794	3.491	3.580	3.417	3.700

Sin embargo, solo el 48% del total de las empresas están inscritas, lo que brinda un área de oportunidad para que se promueva la participación en asociaciones que les permita acce-

der a beneficios gremiales como capacitar al personal, en especial a los dueños y directivos de la empresa, pero generar sobre todo mecanismos de representatividad eficientes que posibiliten la integración de los prestadores de servicios turísticos a favor del desarrollo local del sector e integración de productos turísticos (véase Tabla 7.7).

### *Análisis de la competitividad por años de experiencia del ejecutivo con el más alto puesto*

Uno de los elementos más importante para la competitividad de las empresas radica en la experiencia del ejecutivo con el mayor puesto de trabajo. En este caso, las empresas que tienen un ejecutivo con el mayor número de años de experiencia son más competitivas. Una experiencia mayor a cinco años tiene un índice de competitividad de 4.05 versus aquellos que tienen menor experiencia (3.30) (véase Tabla 7.21).

TABLA 7.21. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR AÑOS DE EXPERIENCIA DEL EJECUTIVO CON EL MAYOR PUESTO

AÑOS DE EXPERIENCIA DEL EJECUTIVO	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Hasta 5	3.307	3.506	3.322	3.784	3.461	3.564	3.382	3.665
Más de 5	4.057	4.351	4.512	3.960	4.048	3.866	4.040	4.337
Total	3.346	3.550	3.384	3.794	3.491	3.580	3.417	3.700

### *Análisis de la competitividad por tipo de recurso más cercano*

Las empresas encuestadas en el estado de Tlaxcala identificaron el tipo de recurso turístico más importante y cercano a su área de operaciones, siendo el recurso mayoritario el lugar histórico o cultural, que representa alrededor del 49% del total, lo que brinda oportunidad para atraer turistas nacionales o extranjeros de este segmento en crecimiento en el mercado turístico nacional e internacional (véase Tabla 7.22).

TABLA 7.22. TIPO DE RECURSO TURÍSTICO MÁS IMPORTANTE Y CERCANO A LA EMPRESA

RECURSO TURÍSTICO CERCANO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sitio natural	30	35.71	35.71
Lugar histórico o cultural	41	48.81	84.52
Centro de eventos	5	5.95	90.48
Parques o balnearios	8	9.52	100.0
Total	84	100.0	

Sin embargo, los resultados señalan que las empresas más competitivas son aquellas que están cercanas a centro de eventos, lo que brinda una oportunidad a aquellas empresas cercanas a los sitios naturales o lugares históricos para elevar su competitividad y atraer a una mayor cantidad de turista al ofrecer servicios de calidad y experiencias únicas y placenteras, con lo que se lograría no solo una mayor cantidad de turistas sino que muchos de ellos quisieran repetir la experiencia (véase Tabla 7.23).

TABLA 7.23. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR TIPO DE RECURSO TURÍSTICO

TIPO DE RECURSO TURÍSTICO	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Sitio natural	3.046	3.313	2.954	3.666	3.178	3.301	3.303	3.450
Lugar histórico	3.887	4.027	3.999	4.307	3.926	4.113	3.703	4.013
Centro de eventos	4.093	4.133	4.054	3.862	4.383	4.522	4.356	4.245
Parques o balnearios	1.885	2.100	2.287	2.071	2.335	2.325	2.431	2.509
Total	3.408	3.595	3.466	3.839	3.534	3.677	3.478	3.683

### *Análisis de la competitividad por volumen de ventas*

Uno de los principales indicadores de la competitividad se asocia con el volumen de ventas y se espera que a mayores ventas exista una mayor competitividad de las empresas. En el caso de Tlaxcala se cumple dicha afirmación. Las empresas más competitivas a nivel global son aquellas que tienen un mayor volumen de ventas anuales.

Sin embargo, existen áreas de oportunidad en la gestión de la dimensión de *oportunidad de impacto social y desarrollo* y para aquellas empresas cuyas ventas son menores a 520 mil dólares; otra área de oportunidad está relacionada con la *gestión del capital humano* (véase Tabla 7.24).

TABLA 7.24. INDICADOR DE COMPETITIVIDAD POR VOLUMEN DE VENTAS ANUALES

VOLUMEN DE VENTAS ANUALES (DÓLARES)	INDICADOR GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	CARACTERÍSTICAS Y VOCACIÓN	GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	GESTIÓN DE MERCADO CLIENTE	OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO	EVALUACIÓN DE BENEFICIOS
Hasta 100 mil USD	3.200	3.368	3.213	3.672	3.411	3.446	3.349	3.614
100,001 -520k USD	3.839	4.260	3.960	4.097	3.704	4.088	3.652	3.944
Más de 520k USD	4.605	4.786	4.853	5.184	4.373	4.529	3.965	4.592
Total	3.346	3.550	3.384	3.794	3.491	3.580	3.417	3.700

### OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y DEL SECTOR

#### *Contextualización a nivel mundial y retos a enfrentar por pandemia de COVID-19*

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021) señaló que el turismo sufrió la mayor crisis registrada en 2020 tras una emergencia sanitaria, social y económica sin precedentes en medio del brote de la pandemia por COVID-19. Las llegadas de turistas internaciona-

les (visitantes que pernoctan) se desplomaron un 74% en 2020 con respecto al año anterior debido a las restricciones de viaje generalizadas y una caída masiva de la demanda.

El colapso de los viajes internacionales representa una pérdida estimada de 1.3 billones de dólares en ingresos por exportaciones, más de 11 veces la pérdida registrada durante la crisis económica mundial de 2009. Asia y el Pacífico registraron una disminución del 84% en las llegadas internacionales en 2020, alrededor de 300 millones menos que en el año anterior. Oriente Medio y África registraron una caída del 75% en las llegadas. En Europa, las llegadas disminuyeron en un 70%, lo que representa más de 500 millones menos de turistas internacionales, mientras que América registró una caída del 69 por ciento.

La última encuesta del Panel de Expertos de la OMT muestra una perspectiva mixta para 2021. Casi la mitad de los encuestados (45%) prevé mejores perspectivas para 2021 en comparación con el año pasado, mientras que el 25% espera un rendimiento similar y el 30% augura un empeoramiento de los resultados.

Las perspectivas generales de un repunte en 2021 parecen haber empeorado. El 50% de los encuestados ahora espera que se produzca un repunte solo en 2022, en comparación con el 21% en octubre de 2020. La mitad restante de los encuestados todavía ve un repunte potencial en 2021, aunque por debajo de las expectativas mostradas en la encuesta de octubre de 2020 (el 79% esperaba una recuperación en 2021).

De cara al futuro, los expertos prevén una creciente demanda de actividades turísticas al aire libre y basadas en la naturaleza, mientras que el turismo nacional y las experiencias de “viajes lentos” están ganando un interés cada vez más pronunciado. La mayoría de los expertos no ven un regreso a los niveles pre-pandémicos antes de 2023. De hecho, el 43% de los encuestados apunta a 2023, mientras que el 41% espera un regreso a los niveles de 2019 en 2024 o más tarde. Los escenarios ampliados de la OMT para 2021-2024 indican que podrían pasar entre dos años y medio y cuatro años para que el turismo internacional vuelva a los niveles de 2019.

Se espera que el lanzamiento gradual de una vacuna contra el SARS-CoV-2 ayude a restaurar la confianza del consumidor, contribuya a aliviar las restricciones de viaje y normalice lentamente los traslados a partir del 2022.

En este sentido, el estado de Tlaxcala cuenta con las características de productos turísticos que están en posibilidades de aprovechar las tendencias y coyuntura para la siguiente etapa del turismo “pospandemia”, por lo que la asertividad para beneficiarse de esta situación por parte de los actores del sector es fundamental a fin de poder posicionarse de mejor manera en el mercado turístico en el futuro cercano.

## RETOS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS DEL ESTADO DE TLAXCALA: OPORTUNIDADES DE MEJORA

### *En rutinas y procesos*

Con base en el diagnóstico realizado en las mipymes de Tlaxcala, la dimensión que brinda una mayor oportunidad para su desarrollo y crecimiento es la de *gestión de rutinas y procesos* (Tabla 7.25), donde los menores valores se concentran en tres actividades.

La primera actividad que la empresa debe realizar es elaborar diagramas de flujos de sus procesos con la finalidad de agilizarlos y lograr ahorros de tiempo en la operación. La segunda actividad implica que la empresa debe desarrollar o mejorar las actividades que contribuyen a tener indicadores para identificar las mermas en la producción de servicios a fin de tomar acciones que le permitan el ahorro y con ello elevar su eficiencia y competitividad; en especial considerando que muchas de las empresas pertenecen al giro de alimentos y bebidas (alrededor del 45%).

Por último, uno de los puntos débiles de las empresas analizadas, que constituye una oportunidad, es la falta o escaso desarrollo de proyecciones financieras con diferentes escenarios para la toma de decisiones en temas de inversión y financiamiento; muchas de las empresas no lo realizan o lo hacen en forma parcial, lo que afecta sus resultados financieros.

TABLA 7.25. GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS

NÚM.	ACTIVIDADES	NÚMERO DE EMPRESA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	La empresa esquematiza sus procesos con diagramas de flujo	95	2.716	1.760
2	Grado en que los empleados conocen y saben sus procesos	95	3.568	1.724
3	Medios informativos para presentar metas y resultados	95	3.284	1.808
4	Sistema de indicadores del negocio	95	3.463	1.785
5	Proyecciones financieras con escenarios	95	3.042	1.978
6	Procedimiento de control para evitar mermas	95	2.800	1.966
7	Monitoreo periódico del punto de equilibrio	95	3.421	1.837
9	Análisis de riesgos internos y externos	95	3.589	1.614
10	Implementación de directrices para seguridad sanitaria	95	4.674	1.242

### *En oportunidad de impacto social y desarrollo*

La segunda dimensión que requiere una atención inmediata por parte de las políticas públicas se refiere a la gestión de la dimensión denominada *oportunidad de impacto social y desarrollo* (Tabla 7.26), que contribuye al desarrollo sustentable en aspectos básicos como el cuidado del ambiente y a prácticas para mejorar la relación de los colaboradores y el entorno.

Las actividades que deben realizar las empresas están vinculadas a prácticas básicas para optimizar el uso de los recursos disponibles, como la utilización de energía solar, medición y ahorro de agua. En este último punto en particular, llama la atención que a la fecha en el estado no se cuenta con una medición para el cobro por consumo de agua, lo que sin duda impacta el cuidado de este recurso no renovable en la entidad.

Otro aspecto importante a considerar en esta materia es la medición de gases de efecto invernadero, reducción de contaminación por el ruido, iluminación, erosión y en general los contaminantes del aire y suelo; promover e incentivar acciones de responsabilidad social empresarial y, por último, fomentar el establecimiento de un responsable en las empresas para ejecutar y dar seguimiento a programas y acciones en materia de sustentabilidad, pues este tema ya no solo se aborda en el discurso internacional, sino también se ha comprobado a través de diversos estudios que abonan a la competitividad de las empresas, pues con ello se llevan a cabo ahorros de recursos económicos, se preservan los atractivos, se incrementa la calidad de vida de colaboradores y comunidad local, aunado al hecho de ser elementos que a nivel mundial cada vez tienen mayor peso para el mercado.

TABLA 7.26. GESTIÓN DE OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO

NÚM.	ACTIVIDADES	NÚMERO DE EMPRESA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Programa de acciones que impulsan el desarrollo sustentable de la comunidad	95	3.726	1.783
2	Implementación de políticas de derechos humanos	95	4.632	1.571
3	Implementación de políticas para la conciliación de la vida familiar y laboral	95	4.400	1.540
4	Documentación de actividades de responsabilidad social empresarial	95	2.968	1.938
5	Medición de satisfacción de empleados con respecto a salarios	95	3.758	1.923
6	Código de ética	95	3.895	1.777
7	Programas anticorrupción	95	2.642	2.333
8	Medición de energía	95	3.716	1.832

NÚM.	ACTIVIDADES	NÚMERO DE EMPRESA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
9	Medición de agua	95	3.979	1.676
10	Medición de desechos sólidos	95	3.474	1.774
11	Prácticas para reducir contaminación causada por el ruido, iluminación y en general contaminantes de aire y suelo	95	2.589	2.071
12	Acciones para hacer su proceso productivo más compatible con el ambiente	95	2.516	1.861
13	Cuenta con responsable para ejecutar acciones de sustentabilidad	95	2.316	1.800

### *En gestión de capital humano*

La capacitación es un factor fundamental para elevar las habilidades del capital humano, más aún si se considera que la mayor parte de las personas empleadas en mipymes tienen un grado educativo básico (Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2020). Al mismo tiempo, la capacitación es un medio efectivo para que las mipymes puedan elevar su productividad y sus capacidades competitivas. Según la Enaproce 2018 (INEGI, 2021), las mipymes encuestadas en Tlaxcala contemplan la capacitación como una actividad importante para el desarrollo empresarial.

Sin embargo, con base en el diagnóstico realizado en el presente trabajo, se aprecian tres actividades que deben ser reforzadas (Tabla 7.27). La primera actividad se refiere a las certificaciones de competencias laborales que instituciones públicas pueden otorgar a personas que vienen realizando actividades laborales en forma continua o cuentan con estudios técnicos que les permitan realizar sus trabajos en forma adecuada. Con base en ello, la empresa puede contratar personal mejor calificado y elevar su competitividad.

La siguiente actividad se relaciona con la medición del clima laboral por lo menos una vez al año, como una forma de evitar la rotación del personal y pérdida de personal más capacitado a nivel de empresa y del propio sector turístico.

Por último, otra actividad que debe ser fortalecida se refiere al reclutamiento de personal que comprende realizar evaluaciones de capacidades por cada puesto, lo cual está relacionado con la primera actividad mencionada. Es decir, las empresas deben adoptar como política de corto plazo contratar al personal más idóneo para el cargo con base en sus competencias, pero, si no existe un programa de capacitación, es difícil para la empresa el reclutamiento de personal capacitado.

TABLA 7.27. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: OPORTUNIDADES Y RETOS

NÚM.	ACTIVIDADES	NÚMERO DE EMPRESA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1	Documentación del proceso de reclutamiento de personal	95	3.674	1.910
2	Evaluación de habilidades y capacidades por cada puesto para reclutar al personal	95	3.021	2.052
3	Contratación de personal con certificaciones	95	2.189	1.892
4	Contratación de personal con experiencia	95	3.337	2.112
5	Otorgamiento de incentivos o reconocimientos al personal	95	3.589	1.771
6	Programa de medición del clima laboral	95	2.895	1.987
7	Implementación de un programa de higiene y seguridad	95	3.947	1.716
8	Descripción de puestos de trabajo	95	3.705	1.901
9	Programa de capacitación que contemple aspectos técnicos y humanos	95	3.589	1.777
10	Programas de capacitación en materia de buenas prácticas de higiene y salud	95	4.411	1.433
11	Diagnóstico y plan de capacitación	95	3.021	1.973

El capital humano en el sector turístico es fundamental en la materia de competitividad, pues aporta a la diferenciación de los servicios y su mejor posicionamiento en el mercado, por lo que es vital promover y elevar la profesionalización del personal de las empresas turísticas a través de alianzas estratégicas entre los *stakeholders* de la entidad, aprovechar recursos digitales para atender a más colaboradores y fortalecer los programas de capacitación, así como certificación turística.

## CONCLUSIONES

El sector turístico ha enfrentado uno de los retos más desafiantes en las últimas décadas con la pandemia por COVID-19, sin embargo, se sabe que, a pesar de ser uno de los sectores más afectados por esta coyuntura global, también cuenta con una fortaleza estructural que le permitirá recuperarse en el corto plazo (OMT, 2021). Aunado a esto, el sector se ha posicio-

nado como un instrumento de desarrollo local, gracias al efecto multiplicador que se genera en el destino o zona donde se lleva a cabo.

De acuerdo con Todaro y Smith (2015), el desarrollo económico no sucede automáticamente, requiere de un esfuerzo metódico, en pensar de forma sistemática sobre cómo organizar los esfuerzos disponibles para ayudar a lograr el desarrollo en un determinado lugar. Uno de los grandes temas por abordar es la coordinación entre agentes económicos, como entre grupos de empresas, trabajadores o empresas y trabajadores juntos; una división del trabajo más fina, la disponibilidad de nuevas ideas o conocimientos económicos, entre otros.

Asimismo, muchas teorías del desarrollo económico predominantes en la década de 1990 y los primeros años del siglo XXI han enfatizado las complementariedades entre varias condiciones necesarias para un desarrollo exitoso. Destacan el problema de que varios elementos deben funcionar lo suficientemente bien al mismo tiempo para lograr el desarrollo sostenible. Cuando existen complementariedades, una acción realizada por una empresa, trabajador, organización o gobierno aumenta los incentivos para que otros agentes tomen acciones similares.

Lograr el equilibrio adecuado entre los mercados privados y las políticas públicas es un reto. Sin embargo, actualmente existe una dinámica a nivel global en la que se reconocen tanto las fortalezas como las debilidades de los roles públicos y privados, proporcionando una base más empírica de análisis de lo que va mal con la gobernanza en el desarrollo y las condiciones bajo las cuales estos defectos pueden ser rectificadas, e incorporando una apreciación del papel de la sociedad civil. No solo los sectores público y privado trabajan juntos de forma constructiva, también las líneas divisorias entre ellos son cada vez más sutiles. De hecho, como señaló la difunta Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía 2009, debemos apreciar que algunos fenómenos “No encajan en un mundo dicotómico de *mercado y Estado*”.

Con base en lo anterior, se plantea utilizar herramientas como el Modelo de Medición de la Competitividad de las Empresas Turísticas (MCET), que permitan generar información de primera mano a fin de perfeccionar la política pública y programas de desarrollo para el sector turístico, en donde el sector público y la iniciativa privada colaboran para poder identificar a través de modelos matemáticos aquellas áreas de oportunidad que requieren priorizarse y resolverse de manera coordinada.

Si bien la atención de todos los elementos considerados en las siete dimensiones del MCET es necesaria para incrementar la competitividad de las empresas, en el caso particular del estado de Tlaxcala, y con base en el análisis realizado de la muestra de 95 empresas tlaxcaltecas, se concluye que las principales recomendaciones giran en torno a las tres dimensiones del modelo de competitividad con puntuaciones más bajas, correspondientes a:

1. *Rutinas y procesos.*
2. *Oportunidad de impacto social y desarrollo.*
3. *Gestión de capital humano.*

En tal sentido, se sugiere incentivar políticas públicas que impulsen a las empresas turísticas a profesionalizar e institucionalizar sus negocios, con programas de asesoría en organización institucional, manuales operativos, certificaciones o herramientas que permitan mejorar sus procesos de gestión (operativa y administrativa).

En cuanto a la dimensión de *oportunidad de impacto social y desarrollo*, se requiere enfrentar las necesidades urgentes en materia de sustentabilidad en sus tres dimensiones: medio ambiental, social y económica para la preservación de los recursos y atractivos turísticos a lo largo del tiempo, no solo como parte del discurso político sino con programas y herramientas efectivas para el impulso de la competitividad de las empresas, tanto con el ahorro de recursos, implantación de procesos sustentables, integración en la cadena de valor de los *stakeholders*, en especial de la comunidad local, con programas que incentiven la responsabilidad social empresarial, con lo cual se alcanzará un mejor posicionamiento en el mercado turístico, que cada vez demanda más oferta turística que participe activamente en el desarrollo sustentable del destino.

Finalmente, la *gestión de capital humano* es el aspecto fundamental para la prestación de servicios de calidad y diferenciados en el sector, por lo que el impulso de políticas públicas que apoyen mayor capacitación, profesionalización y certificación de los colaboradores de las empresas turísticas en el estado, en coordinación con los representantes gremiales más importantes del sector, generará sin duda en el corto plazo mayores beneficios para todos los actores del sistema turístico.

En este orden de ideas, se presenta la oportunidad de fructificar la crisis por la pandemia de COVID-19, fortaleciendo las acciones del sector público en el desarrollo de política pública y los mecanismos de vinculación tanto con el sector privado como con la sociedad civil, a fin de que la gobernanza en el estado de Tlaxcala permita utilizar de manera longitudinal herramientas como la desarrollada en este trabajo, con la finalidad de incrementar la competitividad de las empresas, atendiendo principalmente las áreas de oportunidad en las dimensiones del modelo mencionadas, sintetizándose en temas de innovación, digitalización y desarrollo sustentable en las empresas turísticas de la entidad.

## REFERENCIAS

- García, E. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Universidad del Pacífico.
- Gobierno del Estado de Tlaxcala (2020). *Plan Estatal de Desarrollo, 2017-2021*. Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- González Núñez, J. C. y Ruiz Fuentes, L. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (Sectur)*. LID.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2 de diciembre de 2020). El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Co-

- municado de prensa, núm. 617/20. México. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2018. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico*, 19(1).
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Cecs.
- Rugman, A. M., y Hodgetts, R. M. (1997). *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Secretaría de Turismo (2021). Información estadística: Datatur. <https://observatorioturisticodetlaxcala.mx/portal/inicio>
- Todaro, M. P., y Smith, S. C. (2015). *Economic development*. Pearson Addison Wesley.

## Capítulo 8

# La medición de la competitividad de empresas turísticas en el Perú

---

CECILIA RIVAS MEDINA\*

BRENDALI CARRILLO\*

GIANNINA ROBINSON\*

### RESUMEN

El objetivo de la investigación fue la aplicación del modelo de competitividad de empresas turísticas que reconoce las siete dimensiones previamente validadas con información de campo para el contexto peruano. El modelo fue aprobado con información de 100 empresas turísticas peruanas en un escenario prepandemia COVID-19. La calificación del índice de competitividad turística global que obtuvieron las empresas que participaron en el estudio (267 empresas en total: 167 de México y 100 de Perú) mostró que de las 15 empresas que obtuvieron el puntaje más alto, 11 fueron peruanas. Del mismo modo, las empresas peruanas tuvieron un mayor porcentaje con un índice de desempeño *alto* (43%) y *medio* (43%). De manera preliminar, se estableció que existe relación entre el índice de competitividad de empresas turísticas y tres variables categóricas: el tamaño de empresa, el número de años de experiencia de la persona a cargo de la empresa y la estratificación de la empresa según número de trabajadores y ventas anuales. Se identificó que algunos de los factores que influyen en una mayor probabilidad de que una empresa participante tenga un índice de competitividad alto son el número de empleados, el volumen de ventas anual, el contar con un sello distintivo de calidad y que pertenezca a una asociación o gremio turístico. La verificación de los hallazgos de este estudio piloto se puede realizar a futuro ampliando la participación de otras empresas en otras zonas de Perú con un diseño muestral representativo.

### INTRODUCCIÓN

En el Perú, la competitividad es considerada clave para el desarrollo del sector turismo, por lo que ha sido atendida en las políticas nacionales y las estrategias empresariales, principalmente con la finalidad de consolidar en el país una oferta de productos y destinos sostenibles.

---

\* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

nibles y competitivos, lo que se ve expresado en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (MINCETUR, 2016b). En esa dinámica, las acciones públicas y privadas se han centrado en conocer, monitorear y difundir los factores que influyen en la competitividad de los destinos, tomando en cuenta aquellos elementos que los hacen atractivos para los visitantes. Un medio de referencia muy utilizado ha sido el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) que compara el desempeño de cada país en el tiempo (WEF, 2017, 2019).

Del mismo modo, la competitividad se considera como un elemento principal que permite a las empresas permanecer en el tiempo y acceder a los mercados. De allí que las empresas turísticas debieran tener una buena gestión de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros (Ahmedova, 2015). En el Perú se han implementado diversas iniciativas para que las empresas turísticas, sobre todo las medianas, pequeñas y microempresas, fortalezcan sus competencias empresariales a través de capacitación y asesoría. Para ello, desde la iniciativa privada a nivel gremial e individual y, por otro lado, desde los organismos públicos sectoriales, se ha impulsado por varios años el desarrollo de competencias para promover y mantener una cultura de calidad en los prestadores de servicios turísticos, a partir de la presunción de que la calidad hace más competitivas a las empresas. Adicionalmente, en los últimos dos años, el sector público ha ampliado su intervención a una estrategia más específica que se enfoca en impulsar la competitividad comercial de las empresas turísticas, lo que se suma al impulso de las competencias de calidad que ya se venían desarrollando.

Pese a los esfuerzos sostenidos del sector público y privado peruano, la competitividad a nivel de empresas turísticas no ha sido previamente estudiada ni evaluada en el país. Es por ello que, en el año 2019, al recibir la invitación del equipo de investigación de la Universidad del Valle de México (UVM) para el desarrollo de una propuesta de investigación conjunta sobre competitividad de empresas turísticas, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) respondió con gran interés. Esto debido a que una investigación de este tipo permitiría atender el vacío de conocimiento existente sobre la competitividad de empresas turísticas en el Perú, sobre todo, considerando la experiencia previa de México al haber desarrollado en el 2014 un modelo teórico y una metodología que permite medir la competitividad en empresas turísticas (Ruiz-Fuentes *et al.*, 2022).

Identificado el interés tanto de la UVM como de la UPC, ambas universidades miembros de la Red Laureate deciden diseñar de forma conjunta el proyecto “Medición de competitividad para empresas turísticas en México y Perú”, con el objetivo de proponer un modelo para medir la competitividad de las empresas turísticas en ambos países. Este proyecto, que logró el financiamiento del Laureate Grant 2019, contribuyó en la generación de un instrumento de medición de la competitividad de empresas de servicios turísticos que podrá ser utilizado de manera longitudinal o a lo largo del tiempo. Dicho instrumento favorecerá la mejora continua de las empresas al presentarles resultados sobre su desempeño en el tiempo, permitiendo el cierre de brechas de manera progresiva en las dimensiones o áreas en las que exista

la oportunidad de mejora (Ruiz-Fuentes *et al.*, 2022). Para el caso de las 100 empresas de Perú que participaron en el estudio, se cuenta con una línea de base de su desempeño al año 2019 (escenario pre-COVID-19), esta información resulta valiosa como punto de partida para compararlo con su desempeño futuro o en la posible implementación de estrategias de acompañamiento, o fortalecimiento de capacidades pos-COVID-19 que les asegure su permanencia en el tiempo y su mejora continua.

## COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS. EL CONTEXTO PERUANO

### *La competitividad del sector turístico en el Perú*

Desde el inicio del siglo XXI, el Perú inició un proceso de crecimiento económico (BCRP, 2019), pero a un ritmo no lo suficientemente rápido ni constante que diera solución a los problemas de empleabilidad y pobreza que afectaban al país. Ante esta situación, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018) realizó un análisis de los factores que contribuyen al éxito económico de otros países e identificó a la competitividad como el factor clave para lograr el desarrollo económico nacional de manera más rápida y sostenida. Dicho descubrimiento iba de la mano con los resultados del Reporte Global de Competitividad 2017-2018 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2017), en el que se reveló que el estancamiento de la competitividad de la economía peruana se debía a la inadecuada infraestructura, la deficiencia de los marcos normativos y regulatorios y la falta de institucionalidad, que obstaculizan el correcto funcionamiento de los mercados de productos y servicios a nivel nacional.

La importancia de la competitividad para el crecimiento económico del Perú venía cobrando atención en los discursos y planes de desarrollo nacional desde hace al menos una década atrás. En el 2011, el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011) planteó la mejora sistemática y sostenida de la competitividad en el país. Durante el 2018, el MEF propuso ocho ejes principales, para impulsar la competitividad y productividad del país: 1) la infraestructura, 2) la formación y acumulación de capital humano, 3) el mercado laboral, 4) el comercio exterior y cadenas logísticas, 5) la ciencia, tecnología e innovación, 6) las instituciones, 7) el ambiente de negocios y 8) el financiamiento (MEF, 2018). Acto seguido, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030 (Gobierno del Perú, 2019), como parte de una estrategia integral, planteó las medidas de política transversales para mejorar la competitividad y productividad del país que impulsen el crecimiento económico de mediano y largo plazo. Estos planes se han mantenido en su diseño y ejecución y sirven para guiar el desarrollo económico nacional que, a través de objetivos, estrategias y acciones, dan impulso a la competitividad para cada sector del país y, entre ellos, al sector turismo.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), organismo rector del sector turismo en el Perú, cuenta con dos documentos que dirigen las acciones del país para una mayor competitividad económica y desarrollo sostenible de las empresas e instituciones de turismo. El primero de ellos es el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2016-2025 (MINCETUR, 2016b), cuya visión al 2025 expresa que: “El Perú es reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro” (p. 91) y extiende la importancia del componente de competitividad a lo largo de su misión, objetivos, pilares y líneas de acción, asimismo plantea para su seguimiento y evaluación a la Comisión Multisectorial PENTUR, de naturaleza permanente y adscrita al MINCETUR (2013). El segundo plan que dirige las estrategias de competitividad del sector turismo es el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021 (MINCETUR, 2016a), que articula las políticas multisectoriales planteadas en el PENTUR 2016-2025 y cuya actualización de metas al 2025 se dio en febrero del 2020. Por ello, el componente de competitividad está también presente en el PESEM, siendo uno de sus objetivos estratégicos el “consolidar al Perú como destino turístico competitivo sostenible, de calidad y seguro” (MINCETUR, 2016a, p. 45).

Ahora bien, para analizar la competitividad turística del Perú, es necesario conocer la situación en que se encuentra con respecto a otros países. Para ello, la mayor referencia global es el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (The Travel and Tourism Competitiveness Report), elaborado por el Foro Económico Mundial. El último reporte (WEF, 2022) muestra al Perú en el puesto número 65 en el *ranking* mundial de competitividad turística en el que participan 117 países, con un puntaje de 3.9 sobre 7. Dada la importancia de este *ranking* para el seguimiento de la competitividad turística del país con relación al mundo, el PESEM 2016-2021 indicaba que para el 2030 el Perú podría llegar a ocupar el puesto 27 en el *ranking* de competitividad turística del Foro Económico Mundial, en un escenario tendencial previo a la pandemia por COVID-19 y, en un escenario optimista, se esperaba lograr ubicar al país en uno de los primeros 20 puestos.

Así como resulta importante conocer el índice de competitividad turística del país, su evolución en el tiempo y realizar una comparación entre los países, no se debe perder de vista que la competitividad de un país también depende de la competitividad de sus empresas (Clark y Guy, 1998; Papadakis, 1994). Por ello, conviene observar la situación actual de las empresas con el fin de identificar los desafíos que enfrentan para ser competitivas. De allí que se identifica que la informalidad de las empresas turísticas en el Perú ocasiona una baja calidad y un bajo nivel de seguridad en la prestación del servicio turístico, que en el tiempo afectan el posicionamiento del destino, comprometiendo la competitividad del sector turismo y en general del país (MINCETUR, 2019). En respuesta a esta problemática, se elaboró el Plan para la Formalización del Sector Turismo 2019-2021 (MINCETUR, 2019), en el que se plantea como objetivo primordial: “Fomentar la formalización y mejora de la competitividad en la prestación de los servicios turísticos”. Este plan contempla el fortalecimiento de los órganos competentes para la supervisión del cumplimiento de las normas por parte de las

empresas y la realización de campañas para la formalización y el consumo responsable por parte del turista.

Se suma a ello, la iniciativa para la mejora de la competitividad del sector empresarial turístico con la creación de la Ruta de la Competitividad, ahora llamado Programa Comercial para Empresas Turísticas (PROMPERÚ, 2024). Se trata de un programa formativo que busca fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turismo, específicamente de agencias de viaje y establecimientos de hospedaje, a través de cinco programas integrales: Programa Comercial; Evaluación y Certificación de Competencias Laborales; Programa para el Fortalecimiento de Competencias (PFC); Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), y Turismo Emprende. En cuanto a la currícula del Programa Comercial, esta consta de 19 cursos divididos en tres niveles, los cuales son dictados por docentes con experiencia en el campo turístico a través de una plataforma virtual.

A la par con la identificación y atención de las problemáticas del sector turístico empresarial, también es necesario contar con cifras que permitan conocer su nivel de competitividad. Actualmente no se tiene un reporte de medición de la competitividad empresarial del sector turístico peruano y, por ello, se utilizan otras fuentes como referencia. Por ejemplo, el Informe de Producción Nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2021), que muestra que el índice de producción de alojamientos y restaurantes registró un crecimiento de 10.18% en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021. Este crecimiento se atribuye al buen desempeño de los restaurantes, suministro de comidas para contratistas, concesionarios de alimentos y bebidas y servicios de *catering*; mientras que el subsector de alojamiento registra una dramática caída del -71.80%. Por otro lado, en ese mismo periodo, las agencias de viajes y los operadores turísticos disminuyeron en -50.68% debido a las restricciones de viajes. Estos resultados reflejan los efectos de COVID-19 sobre los subsectores económicos en el ámbito turístico. Otro reporte que elabora el gobierno peruano y que sirve como indicador de competitividad de las empresas y los sectores económicos es la Encuesta Nacional de Empresas (PRODUCE, 2017). El reporte presenta las dificultades que impiden la mejora de la competitividad de las empresas peruanas a nivel nacional e internacional. Entre ellas, el difícil acceso al financiamiento y la falta de planificación, que son las que afectan principalmente a las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, estos reportes no son específicos o exclusivos de las empresas turísticas.

En resumen, el término *competitividad* ha ganado protagonismo en la planificación y discusión nacional dada su importancia para impulsar el crecimiento económico del país. Coincidiendo con la literatura internacional, los estudios de competitividad en el Perú la relacionan con niveles de productividad, rentabilidad y gestión de recursos. Si bien el gobierno peruano elabora reportes que brindan indicadores generales de los niveles de competitividad de las empresas peruanas, aún no se cuenta con un instrumento que permita conocer el estado de las variables de competitividad, específicamente para las empresas del sector turismo (Rivas *et al.*, 2022). Por ello, el presente estudio propone la elaboración de un marco teóri-

co e instrumento que posibilite esa medición a nivel nacional, que pueda ser adaptable y transferible a diversas realidades y contextos.

### *La calidad como componente de la competitividad turística en el Perú*

Al abordar el tema de competitividad en el sector turístico, es necesario referirse al componente de calidad. El Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (WEF, 2019) es un claro ejemplo de ello, ya que resalta la importancia de la calidad del ambiente natural, de los servicios básicos (p. ej. electricidad), de las habilidades de los recursos humanos y de la infraestructura turística (p. ej., hoteles, aeropuertos). La calidad es fundamental para la mejora de la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos, como lo demuestran diversas investigaciones (Attila, 2016; Simancas *et al.*, 2018; Jones y Haven, 2005). El Perú no es ajeno a ello y destaca la importancia de la calidad para lograr la competitividad turística del país, consciente de que, con este objetivo, es necesario capacitar a los recursos humanos del turismo a la par con la inversión en la mejora sostenible de la calidad del producto turístico. El presente capítulo describe los programas que componen el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (MINCETUR, 2008, 2015, 2016a), con miras a una mejora de la competitividad del sector al 2025.

#### *Plan Nacional de Calidad Turística*

En el año 2008, se elaboró la primera versión del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR) con el fin de construir la competitividad turística del país con base en la mejora continua de la calidad, con miras al año 2015 (MINCETUR, 2008). El CALTUR interviene en cuatro aspectos: recursos humanos, empresas turísticas y afines, sitios y destinos turísticos. Para lograr la calidad en esos cuatro aspectos, se instituyeron los siguientes cinco programas:

##### *i) Programa o Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) de Servicios*

Dirigido principalmente al personal que interviene en el proceso de servicio o que está en contacto con el cliente, de micro, pequeñas y medianas empresas que prestan servicios turísticos. Consta de cuatro fases, las tres primeras a cargo del Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR):

- Capacitación: Diseñada con base en Manuales de Buenas Prácticas (MBP) que se han desarrollado para los rubros de negocio, tales como establecimientos de hospedaje,

agencias de viajes y turismo, restaurantes y afines, transporte turístico, guías de turismo, gestores de atractivos turísticos y de aplicación en general.

- **Asistencia técnica:** Consiste en la visita de los asesores a las empresas para evaluar el desempeño de las áreas de trabajo empleando una cartilla de evaluación. Como resultado, se elabora un informe técnico que brinda las sugerencias de mejora y un plazo para aplicarlas.
- **Evaluación y monitoreo:** La evaluación se hace con un cliente incógnito o auditor para comprobar la calidad y el buen funcionamiento de los servicios.
- **Reconocimiento de buenas prácticas:** La empresa que supera la fase de evaluación recibe un diploma de reconocimiento del MINCETUR y se le incluye en el Directorio de Empresas Comprometidas con la Mejora de la Calidad en Turismo con vigencia de un año, renovable (Figura 8.1).

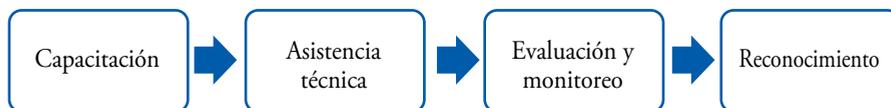


FIGURA 8.1. FASES DEL SISTEMA DE APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Fuente: Rivas *et al.* (2022).

#### ii) *Cartillas de Verificación del Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos (MGE)*

Se realiza bajo un enfoque de gestión empresarial y se dirige principalmente a los gerentes, propietarios y administradores de pequeñas y medianas empresas turísticas (MINCETUR, 2011). Consta de cuatro fases:

- **Autoevaluación:** Los trabajadores realizan su propia evaluación aplicando la cartilla de verificación para medir el desempeño de su empresa.
- **Capacitación:** Incluye el desarrollo de cuatro módulos educativos que son: el colaborador feliz, el cliente feliz, procesos eficientes y mejora continua.
- **Asistencia técnica:** Consiste en la visita de asesores técnicos a las empresas para la emisión de un informe con observaciones y aspectos críticos, así como el plazo establecido para realizar las mejoras indicadas.
- **Evaluación y monitoreo:** Los auditores o evaluadores realizan la verificación de cumplimiento y se elabora un plan de acción para resolver los puntos críticos y medir el avance en la aplicación de las medidas correctivas.

### *iii) Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) Ambiental*

Una de las estrategias de CULTUR es la Sistematización y difusión de buenas prácticas de gestión ambiental (MINCETUR, 2008, p. 9), con la cual se desarrolló un sistema para la aplicación de buenas prácticas ambientales dirigida a prestadores de servicios turísticos. El SABP ambiental es liderado por la Dirección de Asuntos Ambientales Turísticos del MINCETUR e implementado por el Fondo Nacional del Ambiente (FONAM). Los objetivos del SABP ambiental son (MINCETUR, 2010):

- Contribuir e incentivar el desarrollo sostenible de la actividad turística a través del desarrollo y aplicación de buenas prácticas ambientales en los servicios turísticos.
- Contribuir a mejorar la protección del ambiente y minimizar los impactos ambientales negativos que generan las actividades del sector turismo.
- Mejorar los procesos de los servicios turísticos.

En el 2018 se reportaron 412 empresas que recibieron el reconocimiento por la aplicación de buenas prácticas ambientales a nivel nacional. La vigencia del Reconocimiento por la Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales es de un año y es renovable previa evaluación.

### *iv) Programa para el Fortalecimiento de Competencias en Turismo (PFC)*

Desde el año 2012, CENFOTUR inició su labor como el órgano estatal a cargo del Programa para el Fortalecimiento de Competencias en Turismo (PFC), cuyo objetivo final es el de mejorar la calidad de los servicios y lograr el desarrollo sostenido del turismo. Esto se logra a través de la capacitación a los colaboradores de empresas turísticas a nivel nacional, la cual se da de manera gratuita y se trabaja en coordinación con los gobiernos regionales y locales.

El PFC busca fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del sector turismo que cuentan con poca o ninguna formación académica formal, para así perfeccionar y profesionalizar sus capacidades (CENFOTUR, 2020). En el diseño de los cursos se han priorizado aquellas habilidades, aptitudes y conocimientos de 16 perfiles ocupacionales predefinidos. Al finalizar el programa, aquellos participantes que aprueban las evaluaciones reciben una constancia que certifica su participación exitosa. Entre el año 2015 y julio del 2020 se capacitó a 41 101 beneficiarios.

En el año 2018, mediante Decreto Legislativo N° 1451 (El Peruano, 2018), se otorgó a CENFOTUR la facultad de emitir grados, títulos y otras certificaciones a nombre de la nación, además de implementar programas de formación continua. Asimismo, los cursos del PFC pasaron a ser convalidables con las mallas curriculares de las carreras de CENFOTUR, lo cual contribuye al proceso de avance hacia la profesionalización de los trabajadores del sector.

v) *Q Perú: Sello de Calidad Turística del Perú*

Mediante Decreto Supremo N° 13-2011-MINCETUR/SG (MINCETUR, 2011), se aprueba el Sello de Calidad Turística del Perú, cuyo propósito es reconocer a los prestadores de servicios turísticos que actúan de acuerdo con los estándares de las Normas Técnicas Peruanas aprobadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Las empresas que cumplen con los estándares para recibir el Sello de Calidad Turística están autorizadas a usarlo por un periodo de tres años consecutivos, pudiendo solicitar la renovación, siempre que no hayan recibido dos o más sanciones administrativas.

En el año 2017 se elaboró un reporte de los resultados obtenidos entre los años 2005 y 2015 de operación del plan CULTUR. Este reporte, junto con el estudio de Línea de Base del SABP (MINCETUR, 2015) sirvieron para definir los cimientos del nuevo plan CULTUR 2017-2025 (MINCETUR, 2017) actualmente vigente. El nuevo plan realiza un cambio en el procedimiento para la obtención del Sello de Calidad Turística, mediante el cual INDECOPI no participa más y en su lugar el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL), organismo adscrito al Ministerio de la Producción, trabaja conjuntamente con MINCETUR en la elaboración de las normas técnicas en materia turística, para posteriormente asignar a un organismo certificador de producto que audite a las empresas que desean obtener el Sello de Calidad Turística.

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el Perú, la competitividad es considerada como un elemento sustancial que garantiza a las empresas su permanencia en el tiempo y su vigencia ante los actuales o nuevos mercados. Varias iniciativas han contado con la participación de empresas turísticas, especialmente de las medianas, pequeñas y microempresas, que se vienen capacitando con la finalidad de fortalecer sus competencias empresariales, principalmente para promover y mantener una cultura de calidad en los prestadores de servicios turísticos, bajo la premisa de que la calidad hace más competitivas a las empresas. Desde el 2019, estrategias más recientes buscan impulsar la competitividad comercial en las empresas turísticas, sumándose al impulso que desde el 2008 se da para el logro de las competencias de calidad.

Si bien se han dado esfuerzos prácticos del sector público y privado peruano para impulsar la competitividad a nivel de empresas turísticas, desde una perspectiva más teórica y académica la competitividad turística no ha sido estudiada, ni evaluada a nivel de su aplicación o su aporte en el desempeño de las empresas turísticas del Perú. Así, el interés del equipo de investigación se centró en la necesidad de identificar los elementos o componentes que in-

tervienen en la competitividad de las empresas turísticas, así como de lograr su medición en el tiempo, identificándose la experiencia previa de México, país que ya cuenta con un modelo de competitividad turística y una metodología para medir la competitividad en empresas turísticas, desarrollado para la Secretaría de Turismo en 2014 (González-Núñez y Ruiz-Fuentes, 2014). Esto fue posible mediante el interés mutuo de las universidades socias, UVM y UPC, para actualizar el modelo existente del 2014 y medir la competitividad de empresas turísticas en México y Perú, tomando como escenario de evaluación el cierre del año 2019 (escenario pre-COVID-19) (Ruiz-Fuentes *et al.*, 2022; Vargas-Chanes *et al.*, 2024).

Para el Perú, un resultado esperado muy valorado fue el de contar con un modelo e instrumento de medición de la competitividad de empresas de servicios turísticos que hubiesen sido validados en el contexto peruano, y que pudieran ser utilizados en mediciones futuras del índice de competitividad de empresas turísticas, que permita evaluar su evolución a lo largo del tiempo y que detecte la oportunidad de mejora en las dimensiones del modelo diseñado. Por eso, y partiendo de la experiencia previa de los investigadores de la UVM, quienes participaron en el diseño del modelo de SECTUR del 2014, se plantearon como objetivos específicos de la investigación conjunta los siguientes:

- Definir una propuesta de modelo de medición de la competitividad de empresas turísticas para México y Perú.
- Medir la competitividad de las empresas turísticas en México y Perú.
- Validar el modelo de medición de competitividad.
- Ofrecer una herramienta para contribuir en la competitividad de las empresas turísticas.

Para el caso de Perú se estableció como meta la participación de 100 empresas turísticas de los rubros de alojamiento, agencia de viajes, operadores turísticos y restaurantes de los departamentos de Lima e Ica, para aplicarles el instrumento diseñado (encuesta) y esto permitió verificar la funcionalidad del instrumento para el cálculo de un índice de competitividad de empresas turísticas. Dado que el periodo de recolección de datos coincidió con la presencia de la pandemia por COVID-19, el trabajo de campo se tuvo que replantear a un formato de entrevistas virtuales a través de las cuales se realizaron las encuestas.

Previo a la recolección de datos, se realizaron coordinaciones con el sector público, entre ellos el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), la Comisión de Promoción del Perú para el Turismo y las Exportaciones (PROMPERÚ) y la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), y también con el sector privado a través de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (AHORA Perú), para animarlos a colaborar con el proyecto e informales de sus alcances. Gracias a esto, se logró contar con información relevante de las iniciativas o avances de competitividad en empresas turísticas y de empresas que pudieran ser invitadas a participar del estudio. La

información recopilada a partir de la información disponible incluyó datos de empresas que participan en los procesos de capacitación y certificación en calidad turística, ruta de la competitividad turística, fortalecimiento de competencias, entre otros, y que corresponden a los giros de alojamiento, restaurantes y agencias de viajes (Rivas *et al.*, 2022).

El procedimiento de contacto con las empresas se realizó a partir de las bases de datos disponibles. En primer lugar, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) hizo una invitación por correo electrónico para participar en la investigación adjuntando una carta y una infografía con el detalle del proyecto. Luego se efectuaron llamadas telefónicas de seguimiento para, en primera instancia, verificar la recepción de la invitación y establecer su grado de interés de participar y, de ser posible, agendar la cita para entrevistar a la persona designada por cada empresa. Se les solicitó que participara un ejecutivo o directivo responsable de los procesos y los resultados empresariales. Entre junio y septiembre de 2020, se entrevistaron 103 empresas turísticas peruanas de las regiones de Lima e Ica. Todas las empresas brindaron su consentimiento informado para participar en la entrevista y autorizaron que se grabara en la plataforma Zoom para su posterior sistematización y análisis de la investigación (Rivas *et al.*, 2022).

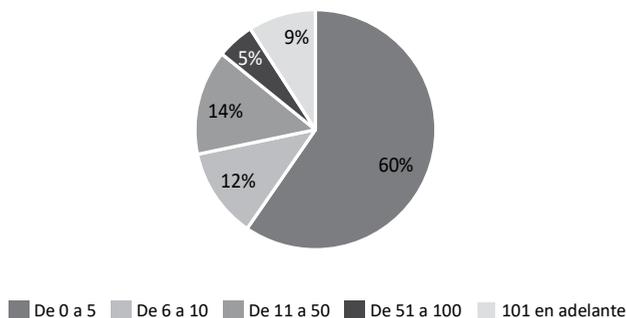
Para el análisis de datos se seleccionaron 100 encuestas válidas. Tres encuestas fueron descartadas, pues las empresas entrevistadas no cumplían con el criterio de que su ámbito de operación fuera el departamento de Lima o Ica, esto debido a que si bien registraban domicilio legal en Lima o Ica solo operaban en Cusco u otra región.

### Participantes

Características de las empresas peruanas que participan en la investigación

#### a) Tamaño de las empresas según el número de trabajadores

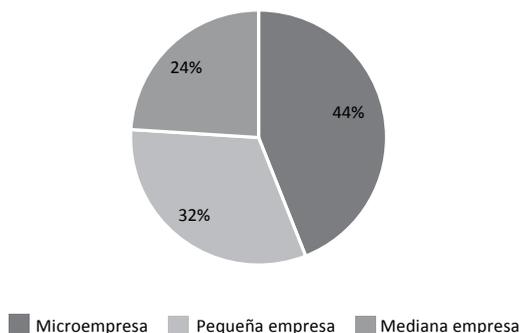
En cuanto al tamaño de empresa, la mayoría de las empresas participantes tienen de 0 a 5 trabajadores (60%) (Gráfica 8.1).



GRÁFICA 8.1. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

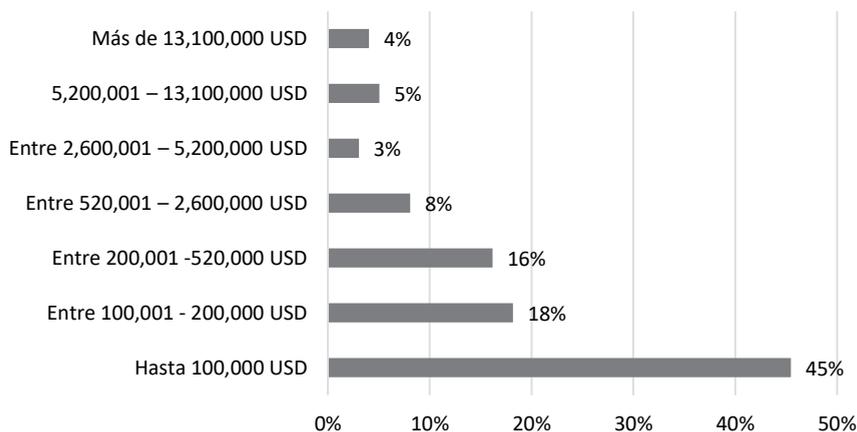
*b) Estratificación de las empresas*

La mayoría de las empresas que participaron fueron microempresas (44%), pequeñas empresas (32%) y medianas empresas (24%) (Gráfica 8.2).



GRÁFICA 8.2. TIPO DE EMPRESA

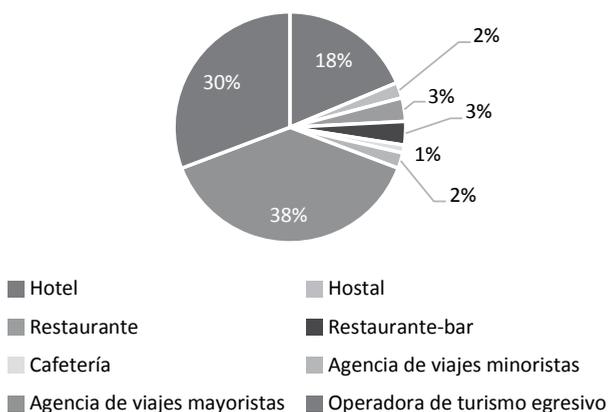
Pese a ello, se debe considerar que, al ser consultadas sobre sus ventas anuales (Gráfica 8.3), un 12% de las empresas participantes debieran ser consideradas como grandes empresas en función a que exceden las 2 300 unidades impositivas tributarias (UIT) o los 2 600 000 dólares.



GRÁFICA 8.3. VENTAS ANUALES

### c) Giro de la empresa

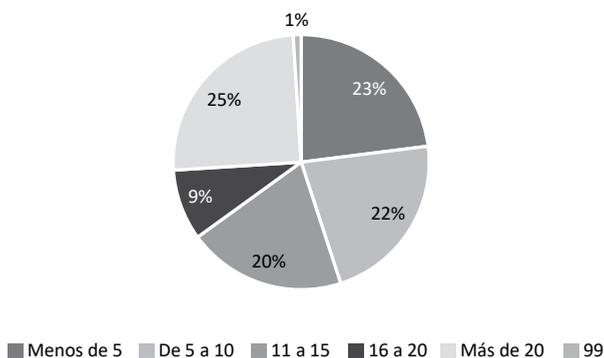
En Perú, las empresas participantes del estudio fueron agencias de viajes mayoristas (38%), operadoras de turismo egresivo (30%), servicios de alojamiento (20%) (hotel y hostel), servicios de alimentos (7%) (restaurante, restaurante-bar y cafetería) y agencia de viajes minoristas (5%) (Gráfica 8.4).



GRÁFICA 8.4. GIRO PRINCIPAL DEL NEGOCIO

### d) Tiempo de operación o antigüedad de las empresas

El 45% de las empresas participantes inició operaciones hace menos de 10 años y el 55% hace más de 10 años (Gráfica 8.5).



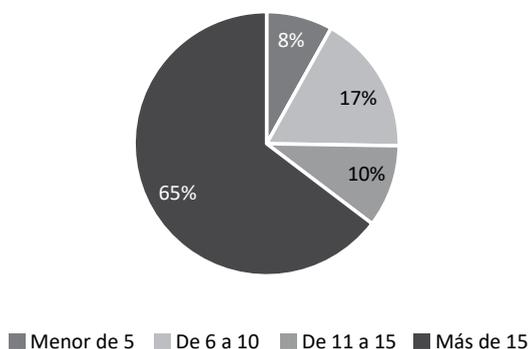
GRÁFICA 8.5. AÑOS DE OPERACIÓN

*e) Pertenecer a una asociación o grupo*

El 57% de las empresas participantes están afiliadas a una asociación, gremio o grupo empresarial.

*f) Número de años de experiencia del ejecutivo que fue entrevistado*

La mayoría de los participantes en el estudio fueron profesionales con más de 15 años de experiencia en su rubro (65%), de seis a 15 años de experiencia (27%) y solo el 8% de los entrevistados tenían una experiencia menor a los cinco años (Gráfica 8.6).

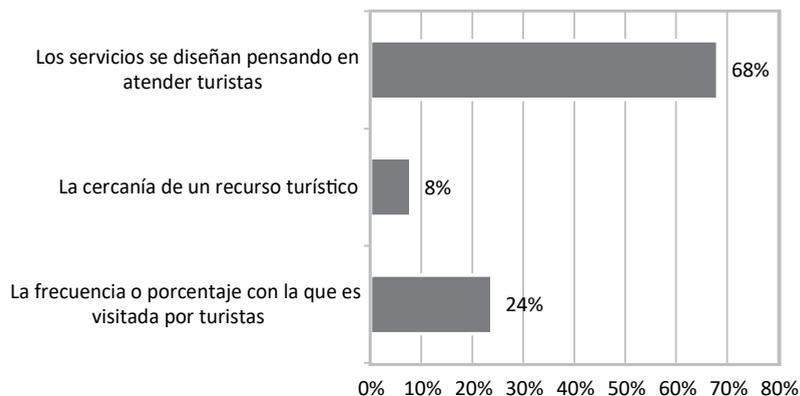


GRÁFICA 8.6. EXPERIENCIA EN AÑOS DEL EJECUTIVO ENTREVISTADO

*g) Vocación turística de la empresa*

El 97% de las empresas participantes reconoció que cuenta con vocación turística, es decir, que la mayoría de sus clientes son turistas y diseñan sus servicios pensando en atenderlos.

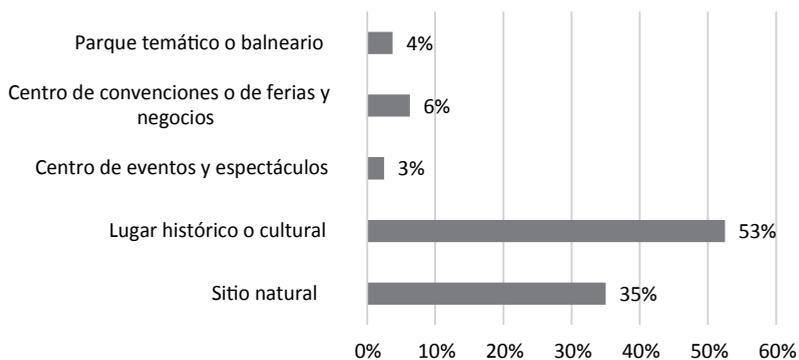
Teniendo en cuenta este reconocimiento por parte de cada empresario, se indagó sobre la razón de su vocación turística. El 68% indicó que sus servicios se diseñan pensando en atender turistas, el 24% toma en cuenta la frecuencia o porcentaje con la que su empresa es visitada por los turistas y el 8% debido a la cercanía de su empresa a un recurso turístico (Gráfica 8.7).



GRÁFICA 8.7. RAZÓN DE SU VOCACIÓN TURÍSTICA

*b) El tipo de recurso turístico cercano o más importante para la empresa*

El 53% de las empresas reconoce como recurso más importante a un lugar histórico o cultural, en segundo lugar, a un sitio natural (35%), un centro de convenciones o feria (6%), un parque temático o balneario (4%) y un centro de eventos o espectáculos (3%) (Gráfica 8.8).



GRÁFICA 8.8. TIPO DE RECURSO TURÍSTICO CERCANO O MÁS IMPORTANTE PARA SU EMPRESA

*i) Cuentan con sello o reconocimiento SABP-MINCETUR*

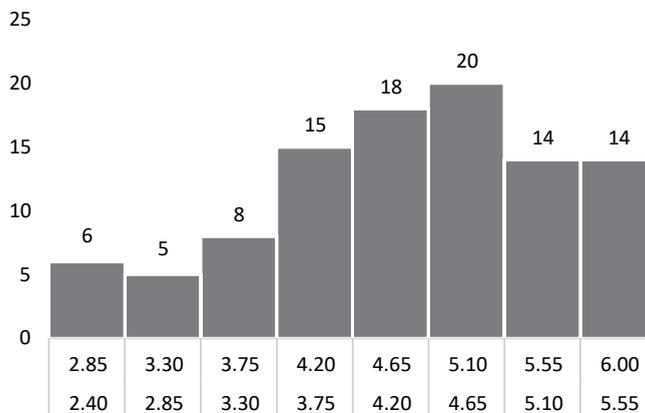
El 52% de las empresas participantes cuenta con el reconocimiento SABP que otorga el MINCETUR.

## RESULTADOS

*Evaluación de las empresas peruanas en cada una de las dimensiones del modelo de competitividad**i) Dimensión 1. Características y vocación turística*

Esta dimensión mide las capacidades de gestión de la empresa en brindar un servicio de calidad al turista-cliente y, a su vez, mide la vocación turística de la empresa, en la medida en que la mayoría de sus clientes sean turistas o no.

Teniendo en cuenta que el promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue de 4.16, en una escala de evaluación que va de 0 a 6. Para el caso de las empresas peruanas, el promedio obtenido fue de 4.52 y el mayor número de empresas (20) registraron una evaluación en el rango de 4.65 a 5.10 (Gráfica 8.9).

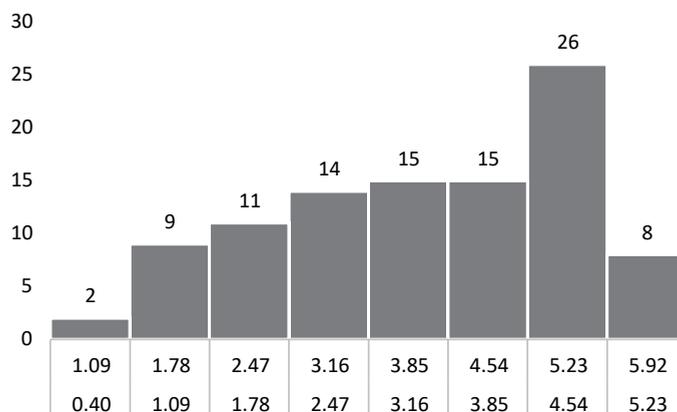


GRÁFICA 8.9. VOCACIÓN TURÍSTICA EN PERÚ

*ii) Dimensión 2. Gestión de rutinas y procesos*

Esta dimensión evalúa la identificación, esquematización y documentación de las rutinas y los procesos de la empresa para garantizar una experiencia de calidad de todos los clientes.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue 3.56. Para las empresas peruanas, el promedio fue 3.67 y el mayor número de empresas (26) registraron una evaluación en el rango de 4.54 a 5.23 (Gráfica 8.10).

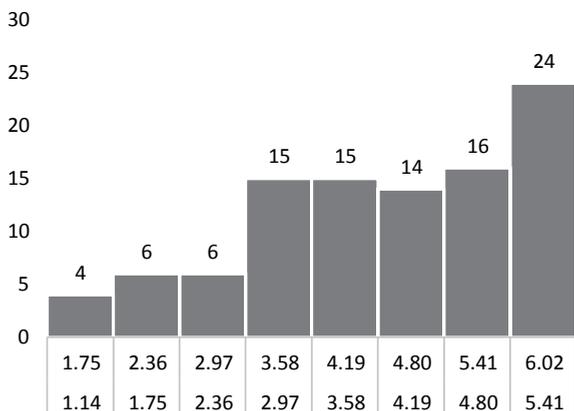


GRÁFICA 8.10. GESTIÓN DE RUTINAS Y PROCESOS EN PERÚ

### iii) Dimensión 3. Gestión de la mejora continua

Esta dimensión evalúa el compromiso de la empresa de mejorar permanentemente para mantener un servicio de calidad, el compromiso con el cliente y con el colaborador de la empresa.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue 4.03. Para las empresas peruanas, el promedio fue 4.24, el mayor número de empresas (24) registraron una evaluación en el rango de 5.41 a 6.00 (Gráfica 8.11).

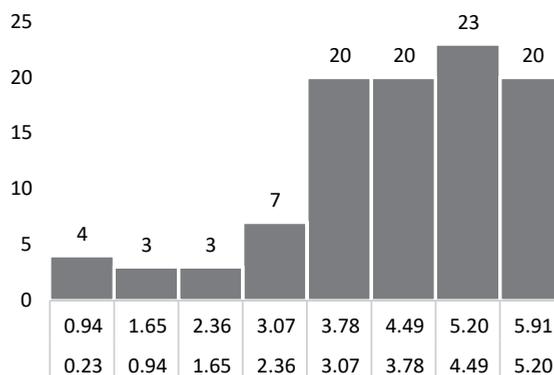


GRÁFICA 8.11. GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA EN PERÚ

*iv) Dimensión 4. Gestión del capital humano*

Esta dimensión evalúa los procesos de reclutamiento, organización, retención, desarrollo y evaluación del personal de la organización.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue 3.66. Para las empresas peruanas, el promedio obtenido fue 4.04, el mayor número de empresas (23) registraron una evaluación en el rango de 4.49 a 5.20 (Gráfica 8.12).

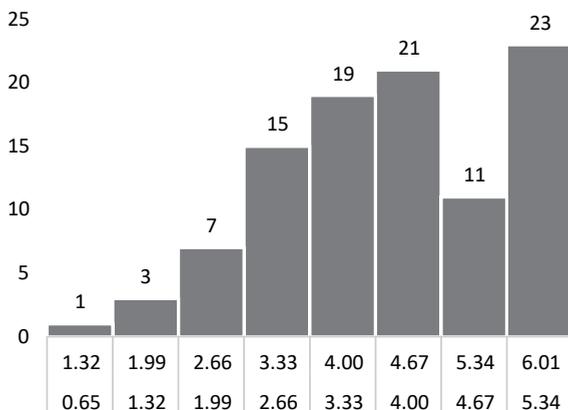


GRÁFICA 8.12. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN PERÚ

*v) Dimensión 5. Gestión de mercado-cliente*

En esta dimensión se evalúa el conocimiento de la empresa sobre su entorno, su mercado, su competencia y las actividades que realiza en comparación con otras empresas. También se mide el conocimiento que la empresa tiene de su cliente y el grado de satisfacción.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue 3.99. Para las empresas peruanas el promedio obtenido fue 4.15, el mayor número de empresas (23) registraron una evaluación en el rango de 5.34 a 6.00 (Gráfica 8.13).

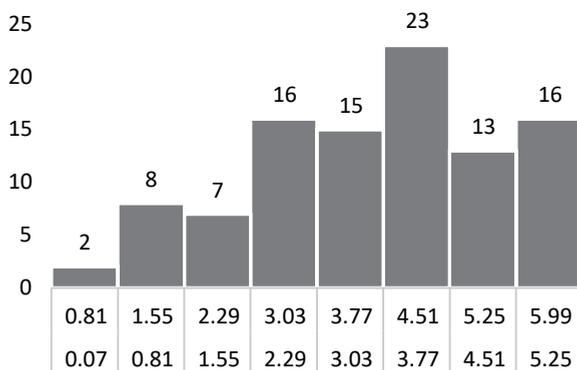


GRÁFICA 8.13. GESTIÓN DE MERCADO-CLIENTE EN PERÚ

*vi) Dimensión 6. Oportunidad de impacto social y desarrollo*

Esta dimensión evalúa las acciones que forman parte de la cadena de valor de la empresa, su contribución a la creación de valor compartido para los grupos de interés (*stakeholders*) y la forma en que las realiza cada empresa. Se trata de las actividades de la empresa en los aspectos económico, social, medioambiental, así como de aquellas de vinculación con sus grupos de interés (*stakeholders*) y de innovación.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue 3.50. Para las empresas peruanas el promedio obtenido fue 3.63, el mayor número de empresas (23) registraron una evaluación en el rango de 3.03 a 3.77 (Gráfica 8.14).

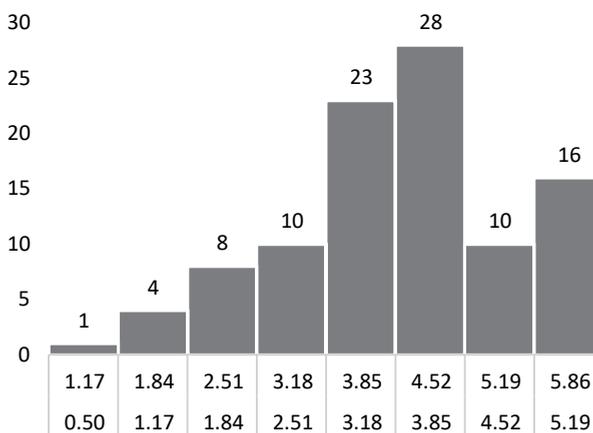


GRÁFICA 8.14. OPORTUNIDAD DE IMPACTO SOCIAL Y DESARROLLO EN PERÚ

vii) *Dimensión 7. Evaluación de beneficios*

Esta dimensión evalúa los beneficios, se busca medir la rentabilidad de la empresa y los beneficios que los relacionados o interesados perciben con la organización/empresa.

El promedio general obtenido por todas las empresas que participaron del estudio (267, que incluyen a las de México y Perú) fue de 3.88. Para las empresas peruanas el promedio obtenido fue 3.85, el mayor número de empresas (28) registraron una evaluación en el rango de 3.85 a 4.52 (Gráfica 8.15).



GRÁFICA 8.15. EVALUACIÓN DE BENEFICIOS EN PERÚ

Considerando la evaluación de las siete dimensiones del Modelo de Competitividad Turística (Vargas-Chanes *et al.*, 2024), para el caso peruano se observa que la dimensión que obtiene mayor puntaje es la de *características y vocación turística*, seguida por *gestión de mejora continua*. Tomando de referencia el promedio general de todas las empresas que participaron en el estudio (267, que incluyen a las de México y Perú), las dimensiones *gestión de capital humano* y *características y vocación turística* de las empresas peruanas mostraron una evaluación mayor al promedio. La Tabla 8.1 muestra ese detalle.

**TABLA 8.1. DIMENSIONES EN LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA  
EVALUADAS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PERUANAS**

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	PERÚ	PROMEDIO GENERAL	DIFERENCIA
D1	Características y vocación turística	4.52	4.16	0.36
D2	Gestión de rutinas y procesos	3.67	3.56	0.11
D3	Gestión de mejora continua	4.24	4.03	0.21
D4	Gestión de capital humano	4.04	3.66	0.38
D5	Gestión de mercado-cliente	4.15	3.99	0.16
D6	Oportunidad de impacto social y desarrollo	3.63	3.5	0.13
D7	Evaluación de beneficios	3.85	3.88	-0.03

### *Evaluación de la competitividad turística de las empresas peruanas*

En el estudio realizado para México y Perú (Vargas-Chanes *et al.*, 2024), el promedio de la calificación global de la competitividad de las empresas turísticas que participaron del estudio fue 3.773, con una media de 4.246. Entre las 15 empresas mejor evaluadas (total 267 empresas, 167 de México y 100 de Perú), 11 empresas peruanas obtuvieron el mayor puntaje, tal como se muestra en la Tabla 8.2. El primer lugar lo ocupa una empresa operadora de turismo receptivo.

**TABLA 8.2. RANKING DE LAS EMPRESAS PERUANAS CON EL MAYOR PUNTAJE  
PARA LA CALIFICACIÓN GLOBAL DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

RANKING	ID	NÚMERO DE TRABAJADORES	GIRO	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	PAÍS	CALIFICACIÓN GLOBAL
2	235	0-5	Operadora de turismo receptivo	11-15	2	5.960
3	259	100+	Operadora de turismo receptivo	20+	2	5.918
4	243	100+	Operadora de turismo egresivo	20+	2	5.918
5	170	100+	Hotel	20+	2	5.863
7	200	11-50	Hotel	<5	2	5.800

RANKING	ID	NÚMERO DE TRABAJADORES	GIRO	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	PAÍS	CALIFICACIÓN GLOBAL
8	239	0-5	Operadora de turismo egresivo	16-20	2	5.789
9	182	51-100	Hotel	05-10	2	5.681
10	241	51-100	Hotel	05-10	2	5.670
12	196	06-10	Operadora de turismo egresivo	11-15	2	5.663
14	174	100+	Hotel	11-15	2	5.650
15	206	0-5	Agencia de viajes mayoristas	<5	2	5.636

La Tabla 8.3 muestra el detalle de las cuatro empresas peruanas que obtuvieron el menor puntaje entre las 15 empresas peor evaluadas (total 267 empresas entre México y Perú).

TABLA 8.3. RANKING DE LAS EMPRESAS PERUANAS CON EL MENOR PUNTAJE DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

RANKING	ID	NÚMERO DE TRABAJADORES	GIRO	ANTIGÜEDAD (AÑOS)	PAÍS	CALIFICACIÓN GLOBAL
5	218	0-5	Agencia de viajes mayoristas	<5	2	0.617
12	209	0-5	Agencia de viajes mayoristas	<5	2	1.431
13	202	0-5	Operadora de turismo egresivo	<5	2	1.511
14	203	0-5	Agencia de viajes mayoristas	05-10	2	1.540

### *Calificación del desempeño de las empresas*

Partiendo de los puntajes del índice de competitividad turística obtenidos por las 267 empresas turísticas que participaron del estudio, se establecieron tres categorías o niveles de desempeño: alto, medio y bajo (Vargas-Chanes *et al.*, 2024). La Tabla 8.4 presenta el detalle de los rangos de puntajes para cada una de las categorías de desempeño y sus porcentajes. La información específica del caso Perú establece que el 43% de las empresas obtuvo una calificación de desempeño alto, otro 43% medio y un 14% bajo. Mientras que a nivel del es-

tudio en general, la mayoría de las empresas mostró un desempeño medio (46%), seguido de alto (36%) y bajo (18%).

**TABLA 8.4. CALIFICACIÓN DE EMPRESAS QUE MIDE SU DESEMPEÑO A TRAVÉS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

DESEMPEÑO	RANGO GENERAL	%	RANGO PERÚ	%
Alto	6.00 a 4.34	36%	5.96 a 4.38	43%
Medio	4.31 a 2.58	46%	4.30 a 2.58	43%
Bajo	2.13 a 0	18%	2.38 a 0.62	14%

### *Análisis de la relación entre variables y el índice de competitividad turística*

#### *i) Pruebas de independencia de variables*

Se realizaron pruebas de independencia en las empresas turísticas de Perú para comprobar la relación entre el índice de competitividad (alto, medio, bajo) con las variables categóricas incluidas en el estudio (Vargas-Chanes *et al.*, 2024).

Mediante la prueba chi cuadrado a un nivel de significancia del 5%, se encontró relación entre el índice de competitividad y tres variables: el tamaño de empresa, número de años de experiencia de la persona con más alto cargo en la empresa y la estratificación de la empresa según el número de trabajadores y las ventas anuales (Rivas *et al.*, 2022).

#### *ii) Análisis de correspondencia*

Después de haber probado la relación de dos variables categóricas, se realizó un análisis de correspondencia, que consiste en una gráfica para conocer cuáles categorías de ambas variables están más relacionadas (Rivas *et al.*, 2022).

La Figura 8.2 muestra el análisis de correspondencia entre el índice de competitividad turística y el tamaño de la empresa en Perú (número de trabajadores); se observa que las empresas turísticas peruanas de 0 a 10 trabajadores están asociadas con una competitividad media, mientras que las empresas con 51 trabajadores o más se asocian con una competitividad alta.

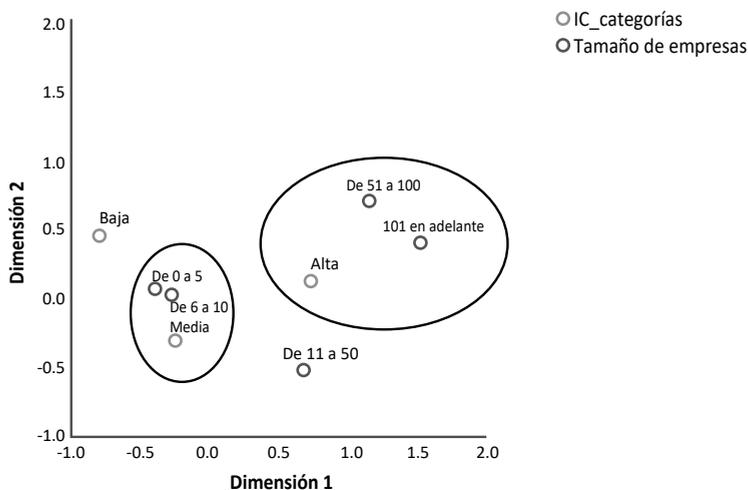


FIGURA 8.2. CORRESPONDENCIA ENTRE EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD Y EL TAMAÑO DE LA EMPRESA POR NÚMERO DE TRABAJADORES

El análisis de correspondencia entre el índice de competitividad turística y los años de experiencia en el sector turístico de la persona con el puesto más alto en las empresas peruanas muestra que la persona con el puesto más alto que tiene menos de cinco años de experiencia está asociada a una baja competitividad; mientras que si su experiencia en el rubro turístico está entre seis y diez años, la empresa se asocia con una competitividad media, y si la experiencia es mayor a 15 años, la competitividad de la empresa es alta, tal como se aprecia en la Figura 8.3.

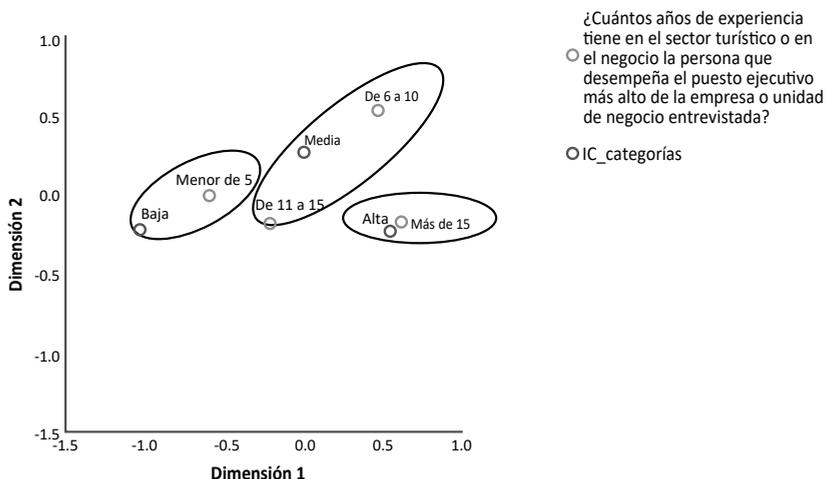


FIGURA 8.3. CORRESPONDENCIA ENTRE EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD Y AÑOS DE EXPERIENCIA DEL EJECUTIVO DE MAYOR RANGO

El análisis de correspondencia entre el índice de competitividad turística y la estratificación de la empresa muestra que las microempresas peruanas están asociadas a una competitividad baja; las pequeñas empresas a una competitividad media y las medianas empresas a una competitividad alta, tal como se muestra en la Figura 8.4.

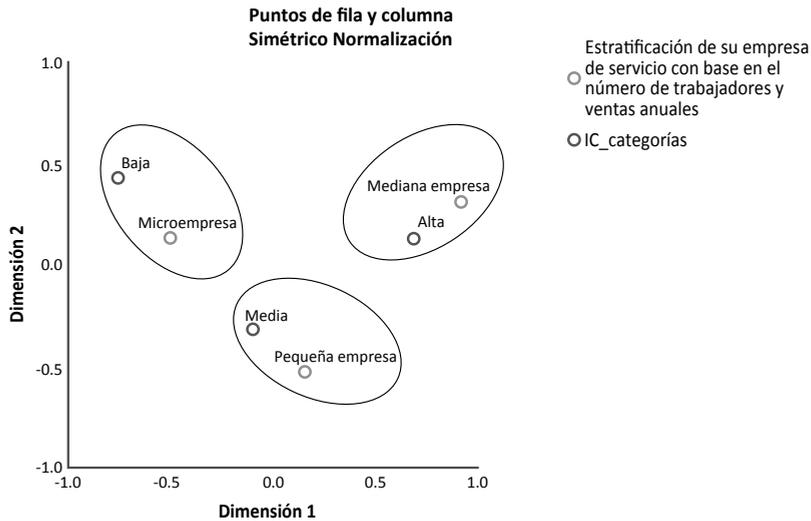


FIGURA 8.4. CORRESPONDENCIA ENTRE EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD Y ESTRATIFICACIÓN DE LA EMPRESA

### iii) Regresión logística

Este análisis permite conocer qué variables (cuantitativas o cualitativas, de cualquier escala, no tiene restricciones) influyen en la probabilidad de que una empresa tenga un adecuado índice de competitividad, dado que cumplen con ciertas características (variables). Las variables que sean significativas ( $SIG < 0.05$ ) influyen en la probabilidad de que la empresa tenga un índice de competitividad alto (Rivas *et al.*, 2022).

A partir del análisis se obtuvo que las variables que influyen en la probabilidad que una empresa turística tenga un índice de competitividad alto son cuatro:

1. Años de experiencia en el sector turístico o en el negocio de la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa o unidad de negocio.
2. Volumen de ventas anual.
3. La empresa cuenta actualmente con el sello o distintivo. En el caso de Restaurante Saludable (Municipalidad de Lima Metropolitana), se encontró que existe una relación.

4. La empresa pertenece a una asociación. En el caso de APAVIT se encontró que hay una relación.

## CONCLUSIONES

- La investigación realizada alcanzó los objetivos planteados y a partir de ello se logró establecer un modelo de competitividad de empresas turísticas actualizado que reconoce siete dimensiones que han sido validadas con información de campo para el contexto peruano.
- A partir de la investigación realizada para México y Perú se cuenta con un instrumento para medir la competitividad de las empresas turísticas validado mediante el uso de varias técnicas (Vargas-Chanes *et al.*, 2024). Este instrumento se aplicó en el contexto peruano para contar con una medición de base.
- El instrumento que fue aplicado y validado en el Perú permitió, a partir de la información de 100 empresas turísticas, medir el índice de competitividad. Ahora se cuenta con un instrumento validado, que es funcional y que ha permitido levantar información sobre cada una de las dimensiones de la competitividad turística del modelo propuesto y que se ha utilizado en diferentes tipos de empresa, de diferentes rubros y de diferentes localidades (Lima e Ica) del sector turístico peruano.
- Producto del estudio, se cuenta con una evaluación inicial de cada dimensión y del índice de competitividad turística global en un escenario previo a la pandemia COVID-19 para México y Perú (Ruiz-Fuentes *et al.*, 2022). Las empresas de Perú muestran un puntaje mayor al promedio en todas las dimensiones evaluadas con excepción de la dimensión 7, *evaluación de beneficios*, en la que se obtiene un puntaje menor (-0.03).
- 11 empresas peruanas están ubicadas dentro de las 15 empresas con el mayor puntaje del índice de competitividad (IC) global entre las empresas estudiadas para México y Perú.
- Teniendo en cuenta la calificación de desempeño del IC como alto, medio o bajo, se establece que el 43% de las empresas peruanas obtuvo una calificación de desempeño alto, un 43% medio y un 14% bajo. Mientras que a nivel del estudio en general (México y Perú), el mayor número de empresas mostraron un desempeño medio del 46%, seguido del alto (36%) y bajo (18%).
- Se estableció de manera preliminar que, en las 100 empresas peruanas participantes del estudio, existe una relación entre el índice de competitividad y tres variables categóricas que son: i) el tamaño de empresa, ii) el número de años de experiencia de la perso-

na con más alto cargo en la empresa y iii) la estratificación de la empresa según el número de trabajadores y las ventas anuales (Rivas *et al.*, 2022). No obstante, si se ampliara el número de empresas participantes a partir de un diseño muestral representativo esto podría variar. Por lo que, en un futuro estudio, no solo se recomienda incluir un número mayor de empresas participantes, sino también de otras regiones del país que por las limitaciones impuestas por el contexto de COVID-19 no fue posible incluir en esta investigación.

- Se observó asociación entre el índice de competitividad (IC) con el tamaño de las empresas turísticas peruanas; de 0 a 10 trabajadores, están asociadas con una competitividad media, mientras que las empresas con 51 trabajadores o más, se asocian con una competitividad alta.
- Se observó asociación entre el IC y los años de experiencia en el sector turístico de la persona con el puesto más alto en la empresa. Las empresas que cuentan con profesionales de mayor número de años de experiencia en el puesto de dirección muestran una mayor competitividad. De esta manera, si la experiencia en el rubro turístico está entre seis y diez años, la empresa se asocia con una competitividad media y si la experiencia es mayor a 15 años, la competitividad de la empresa es alta. Si la experiencia en el rubro turístico es menor a cinco años, la empresa se asocia con una competitividad baja.
- Se observó correspondencia entre el IC y la estratificación o tamaño de la empresa turística. De allí que las microempresas turísticas peruanas se asocian a una competitividad baja, las pequeñas empresas turísticas a una competitividad media y las medianas empresas a una competitividad alta.
- De manera preliminar, se identificaron cuatro variables que influyen en la probabilidad de que una empresa turística tenga un índice de competitividad alto: i) los años de experiencia en el sector turístico de la persona que desempeña el puesto ejecutivo más alto en la empresa, ii) el volumen de ventas anual, iii) el que la empresa cuente con el sello o distintivo y iv) el que la empresa pertenezca a una asociación o gremio. Sin embargo, esto se podrá verificar en un análisis posterior en el que se amplíe el número de empresas participantes.
- Los resultados no son concluyentes al tratarse de un estudio piloto (solo 100 empresas participantes). Por ello, pese a que las metodologías de análisis son válidas los resultados podrían variar al contar con un diseño muestral representativo que permita resultados concluyentes.

## REFERENCIAS

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(2015), 1104-1112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Attila, A. T. (2016). The impact of the hotel industry on the competitiveness of tourism destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85-104. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.06>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (14 de enero de 2019). *Producto bruto interno y otros indicadores-PBI (variación porcentual)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PMo4863AA/html/2002/2018/>
- Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) (2020). *Transferencia de gestión*. CENFOTUR [https://transparencia.mincetur.gob.pe/institucional/transferencia\\_gestion/CENFOTUR/Informe\\_Transferencia\\_Gestion\\_CENFOTUR\\_ReporteCumplimientoMisional.pdf](https://transparencia.mincetur.gob.pe/institucional/transferencia_gestion/CENFOTUR/Informe_Transferencia_Gestion_CENFOTUR_ReporteCumplimientoMisional.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario*. CEPLAN.
- Clark, J., y Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review: Practitioners' forum. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395. <https://doi.org/10.1080/09537329808524322>
- Comisión de Promoción del Perú para el Turismo y las Exportaciones (PROMPERÚ) (22 de abril de 2024). *Acceder al Programa Comercial para Empresas Turísticas*. <https://www.gob.pe/9728-acceder-al-programa-comercial-para-empresas-turisticas#:~:text=El%20Programa%20Comercial%20para%20Empresas,hospedaje%20MIPYMES%20a%20nivel%20nacional>
- El Peruano (16 de septiembre de 2018). Decreto Legislativo N° 1451. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-fortalece-el-funcionamiento-de-las-e-decreto-legislativo-n-1451-1692078-26/>
- Gobierno del Perú (2019). *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*. Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.
- González-Núñez, J. C., y Ruiz-Fuentes, L. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (Sectur)*. LID.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021). *Producción Nacional*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-produccion-nacional-mar-2021.pdf>
- Jones, E., y Haven-Tang, C. (2005). *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*. CABI. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/book/10.1079/9780851990118.0000>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2008). *CALTUR - Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2011). *Decreto Supremo N° 13-2011-MINCETUR/SG*. República del Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/37575/Imagen.aspx.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013). *Decreto Supremo N° 011-2013-MINCETUR*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/crean-la-comision-multisectorial-permanente-encargada-de-la-decreto-supremo-n-011-2013-mincetur-980940-3/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). *Servicio Especializado para el Análisis e Interpretación de Información y Elaboración de la Línea Base del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística-CALTUR*. MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021*. MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016b). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú, CALTUR 2017-2025*. MINCETUR.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2019). *Plan para la Formalización del Sector Turismo 2019-2021*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/437898/107623749673301315220191206-7547-1prty48.pdf?v=1575673341>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2011). La certificación de calidad en el Perú. Avances y oportunidades. MINCETUR. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011comexttur.nsf//pubsfoto/AE2E4F5A82627E6305257982006BD11C/\\$FILE/EXPOSICION\\_CALTUR\\_PLAN\\_CALIDADTURISTICA\\_PERU.PDF](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2011/com2011comexttur.nsf//pubsfoto/AE2E4F5A82627E6305257982006BD11C/$FILE/EXPOSICION_CALTUR_PLAN_CALIDADTURISTICA_PERU.PDF)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2010). *Guía introductoria de buenas prácticas ambientales para el sector turismo*. <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/f6ad3773-c0a2-49da-9boe-0758f931bf1f/content>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018). *Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad*. MEF.
- Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/3325088>
- PRODUCE (2017). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. Los determinantes de su productividad y orientación exportadora*. Ministerio de Producción.
- Rivas, C., Carrillo, B. y Robinson, G. (2022). Competitividad de empresas turísticas en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 203-219. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.14>
- Ruiz-Fuentes, L., González-Núñez, J. C., y Vargas-Chanes, D. (2022). *Medición de competitividad para empresas turísticas en México y Perú. Oportunidad de impacto social y desarrollo*. ECOE Ediciones.
- Simancas, M., García, J. I., Greifemberg, C. A., y Peñarrubia, M. P. (2018). Strategies to improve the quality and competitiveness of coastal tourism areas: Applying tourism standards. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 25(1), 68-90. <http://dx.doi.org/10.1108/JTA-02-2018-0007>
- Vargas-Chanes, D., González-Núñez, J. C., y Ruiz-Fuentes, L. R. (2024). Validation of an instrument for measuring the competitiveness of tourism service enterprises: the case of Mexico and Peru. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01817-2>
- World Economic Forum (WEF) (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Ginebra: WEF. <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2017-2018/>
- World Economic Forum (WEF) (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. WEF. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)
- World Economic Forum (WEF) (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Insight Report*. WEF. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Travel\\_Tourism\\_Development\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf)

La invitación que este texto hace al lector para ver *la otra cara del turismo y el desarrollo* coincide plenamente con la intención que se observa, a primera vista, en el documento rector de la política pública en turismo en México: el Programa Sectorial de Turismo (PROSECTUR) 2020-2024. Y es que, efectivamente, aquellos que se plantean como los cuatro objetivos prioritarios representan, cada uno, auténticas oportunidades para la actividad turística y están abordados en el libro como describo a continuación.

Si bien la claridad de la intención está descrita en la política pública, este libro nos ayuda a poner cara, nombre y espacio físico específico a cada tarea por atender y trabajar. Nos muestra ejemplos que se repiten a lo largo y ancho del país, los cuales representan oportunidades de actuación distintas a lo que se ha venido haciendo hasta ahora. En este sentido, como bien destacan los autores, México ha acumulado en el último siglo experiencia valiosa y conocimiento de alto nivel en materia de desarrollo turístico, pero es también el entorno nacional e internacional el que, a finales del siglo xx y en particular después de la pandemia por Covid-19, se ha transformado y demanda hoy nuevas formas de planificar, operar y distribuir los beneficios por turismo.

El primer objetivo rector de la política pública que busca “garantizar un enfoque social y de respeto a los derechos humanos en la actividad turística del país” es abordado y discutido en los primeros tres capítulos del libro. A lo largo de ellos, se enfatiza que si bien el turismo tiene la capacidad de generar valor y riqueza, se requieren mecanismos que garanticen que el bienestar derivado de ello pueda llegar a toda la población. Se pone atención en los elementos que favorecen la articulación de desarrollo a nivel local generado de manera colaborativa; mientras que en el capítulo tres se tiene un valioso recordatorio de la diferencia entre el crecimiento que el turismo detona y el desarrollo que se traduce no solo en generación de riqueza, sino también en bienestar para la población en general.

Respecto a este primer objetivo puedo confirmar que a lo largo de la trayectoria profesional que durante más de cinco décadas he desarrollado en materia de turismo, principalmente en Europa y América Latina, he sido testigo de la puesta en marcha de proyectos de mediana escala a nivel local y de su aprovechamiento y beneficio para la población local. Si bien la política pública que lo oriente e impulse es requisito indispensable, adquiere la misma relevancia la colaboración de los actores locales, la preocupación general por el bien común y,

sobre todo, la permanencia del proyecto en cuestión. Valiosas y útiles herramientas son para ello los casos de éxito y las lecciones aprendidas a nivel internacional, como por ejemplo la orientación a lo *glocal*, es decir, a pensar global y actuar local. Así, considero un acierto aprovechar, por ejemplo, las nuevas tecnologías disponibles a nivel global y actuar en sintonía con la realidad local y en proyectos de pequeña o mediana escala, los cuales por su naturaleza favorecen los acuerdos y pueden ejecutarse de manera más ágil.

El segundo objetivo rector del PROSECTUR que se orienta a “impulsar el desarrollo equilibrado de los destinos turísticos de México” se trabaja en los capítulos 4, 5 y 6 del libro, que abordan casos específicos de destinos como Oaxaca, San Cristóbal de las Casas en Chiapas y Puebla, respectivamente. Cada caso describe la realidad imperante en estos destinos y las necesidades por atender por parte del sector público y del privado, así como de la sociedad civil. La información estadística y cifras a nivel macro y microeconómico que se ofrecen en estos capítulos son un valioso recordatorio de que solo lo que se mide, se puede mejorar, y se vincula con el objetivo específico 2.3 que apunta al “fortalecimiento de los sistemas de información estadística y geográfica para fomentar el desarrollo del turismo”. De nueva cuenta, con base en mi experiencia en particular del turismo en España, medir de manera ordenada y sistemática es un acierto que favorece no solo el crecimiento y desarrollo del turismo, sino en particular su equilibrio y el ordenamiento del sector.

Por lo que respecta al objetivo tres del PROSECTUR que busca “fortalecer la diversificación de mercados turísticos en el ámbito nacional e internacional”, se trabaja en los capítulos 7 y 8 con el caso particular de Tlaxcala y Perú. Aquí se estudia y se mide la competitividad de las empresas turísticas en siete dimensiones de su cadena de valor.

Que las empresas de servicios turísticos tengan un instrumento de medición que les permita identificar brechas a lo largo de su cadena de valor, favorece la mejora continua y el desarrollo de ventajas competitivas; o bien al interior de la empresa en su gestión de rutinas, el desarrollo de competencias de su personal o la innovación; o en lo relacionado con el exterior como la atención atinada y diferenciada a su mercado meta, o la colaboración con los grupos de interés en el destino en el que opera.

La operación eficiente de las empresas de servicios turísticos a nivel local robustece, en consecuencia, la competitividad del destino turístico y por ende favorece la diversificación a nivel nacional.

Finalmente, el cuarto y último objetivo que dicta “fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional” se puede considerar como una consecuencia de lo que se propone a lo largo de todos los capítulos, como es equilibrar la participación y consideración de todos los grupos de interés (*stakeholders*); preservar e incrementar el patrimonio natural y cultural, y fomentar el desarrollo de capacidades necesarias para alcanzar un mayor grado de bienestar.

Buena parte de la producción académica y científica en mi vida profesional ha estado orientada al estudio e implementación en materia de la teoría económica del turismo, medir a nivel macro y micro es tarea preponderante y paso inicial para poder articular actores y es-

fuerzos. Celebro, en ese sentido, la conformación del Comité Técnico Especializado de Estadísticas Económicas del Sector Turismo (CTEEEST) en conjunto con la presidencia del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En conclusión, aprecio que con la experiencia acumulada en turismo en México, con la vasta y diversa oferta de servicios ya existentes y la multiplicidad de recursos y atractivos que México posee, el siguiente paso en este siglo corresponde a un profundo ordenamiento de la oferta existente, a la articulación de actores participantes mediante política pública, y la intensificación de participación colegiada de las empresas de servicios turísticos y de la sociedad civil, especialmente en el nivel local. De esa manera será posible ver *la otra cara del turismo y el desarrollo en México*.

MANUEL FIGUEROLA PALOMO  
Universidad Antonio de Nebrija

*La otra cara del turismo y  
el desarrollo, 2024.* Editado por  
la Universidad Anáhuac México y el  
Programa Universitario de Estudios del  
Desarrollo de la UNAM; publicado en medio  
electrónico internet, formato pdf, el 6 de septiem-  
bre de 2024, tamaño del archivo 5.6 Mb. y consta de  
dos ejemplares. El diseño de interiores estuvo a cargo  
de Nuria Saburit Solbes y el diseño de portada  
por VLA. Laboratorio Visual. Fotografía  
de forros: Cecilia Vargas. La edición  
estuvo al cuidado de Adriana  
Sánchez Escalante.