

Instituto Guatemalteco de Turismo
INGUAT



Plan de Desarrollo Turístico, Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.), Guatemala.

Tomo 6. Fase IV.
Formulación de estrategia de desarrollo para el turismo del
Departamento de Sacatepéquez.



Talleres participativos del Departamento de Sacatepéquez, Guatemala, 2010.

Presentado por
CASABAL, 2010

Fotografías: Equipo CASABAL, 2010. (Excepto donde se indique).

Coordinación: Gladys Mendizábal.

Equipo profesional:

Lorena Ninel Estrada
Velveth Estrada
Dalila Gaitán
José Miguel Gaitán
Francisco Girón
Gabriel Quiñónez
Susana Sedano

Personal profesional de apoyo:

Jorge Castiglione
Javier Chinchilla
César Samayoa
Luisa Zea

Personal técnico de apoyo:

Luis Reyna
Arturo Hernández
Esteban Miranda

Estilo y formato:

Lorena Ninel Estrada.

PREFACIO

El Plan de Desarrollo Turístico de Sacatepéquez se divide en VII Fases de trabajo recogidas en nueve tomos, de la siguiente forma.

Diagnóstico participativo y prognosis en:

Fase I

Diagnóstico participativo y prognosis del sector turismo para cada uno de los municipios que integran el departamento.

TOMO 1. Diagnóstico del entorno.

TOMO 2. Diagnóstico de la oferta.

TOMO 3. Diagnóstico de la demanda.

TOMO 4

Fase 2: Definición participativa de una imagen-objetivo para el turismo del departamento.

TOMO 5.

Fase III. Definición participativa de objetivos para el desarrollo turístico del departamento.

TOMO 6.

Fase IV: Formulación de estrategias de desarrollo para el turismo en el Departamento de Sacatepéquez

TOMO 7

Fase V: Formulación del plan de acción: programas, proyectos y actividades.

TOMO 8.

Fase VI: Identificación de fuentes de financiamiento y patrocinadores del PDT-SAC.

TOMO 9

Fase VII: Control y evaluación del cumplimiento del PDT-SAC. Incluye la propuesta de organización para su implementación.

ANEXOS

Adendum con fichas y evaluaciones de atractivos.

CONTENIDO

PREFACIO.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
A. La política nacional para el desarrollo turístico.....	2
B. El Departamento de Sacatepéquez	3
C. El desarrollo de producto turístico en el Departamento de Sacatepéquez	5
D. Objetivos	7
1. Objetivo general	7
2. Objetivos específicos	7
E. Concepto de recurso y productos turístico.....	8
II. METODOLOGÍA.....	9
A. Procedimiento	9
B. Herramientas	9
1. Matriz Producto Mercado o Matriz de Ansoff.....	9
2. Estrategias a partir del análisis FODA	10
C. Términos de Referencia	10
III. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ.....	12
A. Estrategia general	12
1. Matriz Producto - Mercado	12
a. Mercado actual	12
b. Producto actual	12
c. Nuevo Producto	12
d. Nuevo Mercado.....	13
e. Diversificación horizontal	14
f. Diversificación concéntrica.....	15
2. Análisis FODA de Sacatepéquez	16
3. Estrategias que se originan del análisis FODA	17
B. Ejes estratégicos	19
1. Ejes estratégico de Desarrollo de Producto	19
a. Eje estratégico Desarrollo de Producto, Servicio y Calidad	19
b. Eje estratégico Emprendimiento	20
c. Eje estratégico Gestión Financiera	20
d. Eje estratégico Formación y Capacitación turística	20
e. Eje estratégico Información Turística	21
2. Eje estratégico de Mercadeo	21

a.	Eje estratégico de Mercadeo Turístico de la Región	21
3.	Ejes estratégicos de Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico SAC	21
a.	Eje estratégico Gestión para el Desarrollo Turístico	21
4.	Ejes estratégicos de desarrollo del entorno turístico	22
a.	Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales	22
a.	Eje estratégico Forestación	22
b.	Eje estratégico Inseguridad	22
c.	Eje estratégico Contaminación Ambiental	22
d.	Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial	23
C.	Estrategias particulares para los Ejes Estrategias	24
1.	Eje Estratégico Desarrollo de Producto para Consolidación del Destino Región	24
2.	Eje Estratégico Gestión para el desarrollo turístico	24
3.	Eje Estratégico Gestión Financiera el desarrollo turístico	24
4.	Eje Estratégico Mercadeo de la región de Sacatepéquez	24
5.	Eje Estratégico Formación y capacitación turística	25
6.	Eje Estratégico Información turística	25
7.	Ejes estratégicos de desarrollo del entorno turístico	25
a.	Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales	26
b.	Eje estratégico Forestación	26
c.	Eje estratégico Inseguridad	26
d.	Eje estratégico Contaminación Ambiental	26
e.	Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial	27
IV.	SÍNTESIS	28
A.	Fin y objetivo	28
1.	Fin	28
2.	Objetivo general	28
B.	Estrategia general	28
1.	Diversificación horizontal	28
2.	Diversificación concéntrica	28
C.	Estrategias que se originan del análisis FODA	29
1.	Estrategias FO	29
2.	Estrategia DO	29
3.	Estrategia FA	29
4.	Estrategia CA	29
D.	Ejes Estratégicos	29
1.	Ejes estratégico de Desarrollo de Producto	29
a.	Eje estratégico Desarrollo de Producto, Servicio y Calidad	29
b.	Eje estratégico Emprendimiento	30

c.	Eje estratégico Gestión Financiera	31
d.	Eje estratégico Formación y Capacitación turística	31
e.	Eje estratégico Información turística	32
2.	Ejes estratégicos de Mercadeo Turístico	32
b.	Eje estratégico de Mercadeo Turístico de la Región	32
3.	Ejes estratégicos de Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico Sac.	33
b.	Eje estratégico Gestión para el Desarrollo Turístico	33
4.	Ejes estratégicos de desarrollo del entorno turístico	33
a.	Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales	34
b.	Eje estratégico Forestación	34
c.	Eje estratégico Inseguridad	34
d.	Eje estratégico Contaminación Ambiental	34
e.	Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial	35
I.	BIBLIOGRAFÍA	36

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Matriz de Ansoff	9
Cuadro 2.	Estrategias que surgen del análisis FODA	10
Cuadro 3.	Estrategia general	14
Cuadro 4.	FODA de Sacatepéquez	16
Cuadro 5.	Estrategias que se originan del análisis FODA	17

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa del Departamento de Sacatepéquez, Guatemala	4
Figura 2.	Esquema de tres fases de desarrollo turístico en Sacatepéquez, Guatemala.	5
Figura 3.	Identificación de municipios según su desarrollo de producto, Sacatepéquez, Guatemala	6
Figura 4.	Diferencia entre atractivo, recurso y producto turístico	8

LISTA DE SIGLAS

ASIES	Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales.
CAMTUR	Cámara de Turismo de Guatemala.
CAT	Comités de Autogestión Turística.
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo.
FODA	Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
OMT	Organización Mundial del Turismo.

TOMO 6. Formulación de estrategias de desarrollo para el turismo del Departamento de Sacatepéquez

I. INTRODUCCIÓN

Este documento presenta las estrategias de desarrollo turístico que se fundamentan en la definición participativa de objetivos, en el análisis de potencialidades y limitaciones, así como en la oferta y la demanda. Las estrategias se entienden como los medios para alcanzar los objetivos.

Para establecer las estrategias se utilizan dos métodos distintos pero complementarios. Se hace un análisis con base en la matriz de Ansoff, más conocida como matriz producto mercado, donde se confronta el producto actual (cultura colonial) y futuro (expresiones de cultura étnica y naturaleza) con el mercado actual (segmento cultural) y futuro (otros segmentos especializados), lo que lleva a la toma de decisión de la primera estrategia: Desarrollo de Producto Diferenciado.

Luego se hace otro análisis utilizando de base el análisis FODA, el cual fuera validado en los talleres realizados a nivel municipal como final de las fases 1 y 2 del Plan de Desarrollo Turístico. A partir del mismo se realizan los cruces posibles, es decir que las estrategias surgen de confrontar Fortalezas con Oportunidades (FO), y Debilidades con Oportunidades (DO).

La **estrategia FO (Maxi Max) Fortalezas/Oportunidades** donde se confronta el alto porcentaje de turismo cultural estadounidense y europeo con los recursos culturales étnicos, religiosos, gastronómicos, entre otros, que conduce a una estrategia dirigida inicialmente al mercado actual, de cultura y al segmento de naturaleza para lograr aumentar la estadía un día adicional. Esta es denominada también estrategia Maxi Max pues maximiza tanto las fortalezas como las oportunidades. Este cruce también permite trazar una Estrategia de Reposicionamiento en el mercado internacional y nacional de la región de Sacatepéquez, por medio de la generación de nuevos productos de cultura y de naturaleza diversificados, productos en los 15 municipios de Sacatepéquez, tomando en cuenta la ventaja comparativa de cada municipio, así como productos de gastronomía dirigidos al turismo nacional, que resten presión al atractivo patrimonial principal.

La **estrategia DO (Mini-Maxi) Debilidades/Oportunidades** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De donde se deduce una estrategia de productos diferenciados dirigidos a segmentos con tendencia a la especialización (o especializados), rango de 35 a 44 años, que tienen un gasto mayor, tanto en cultura (varios tipos de productos), como en naturaleza y deportes.

La **estrategia FA (Maxi – Mini) Fortalezas/Amenazas**, la cual pretende Maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas. Esto da por resultado la elección de productos turísticos sostenibles que bajen la presión sobre las amenazas, maximizando las fortalezas.

La **estrategia DA (Mini Min) Debilidades/Amenazas**, que pretende minimizar tanto las debilidades como las amenazas, lo que se puede lograr mediante alianzas estratégicas con sectores más fuertes en el área de que se trate.

En cada uno de los ejes estratégicos se privilegió una forma de alcanzar los objetivos:

En el Eje Estratégico de Desarrollo de Producto Turístico se usará una Estrategia de Productos Diferenciados, basada en los atributos relevantes en cada municipio.

En la Gestión para el Desarrollo Turístico será primordial la alianza estratégica público privada para el desarrollo turístico.

En la Gestión Financiera la estrategia de fortalecimiento y formación de actores para la gestión financiera será imprescindible para que se logre acercar a los actores a las fuentes de

financiamientos y tengan las capacidades para presentar los proyectos a las entidades de financiamiento.

En el eje de mercadeo será importante una estrategia de posicionamiento diferenciado de la región de Sacatepéquez. Un posicionamiento para la región y una diferenciación para cada municipio.

En el Eje de Formación y Capacitación nuevamente las alianzas estratégicas serán relevantes para lograr la alfabetización de comunidades, siguiendo el modelo de San Agustín Acasaguastlán y las alianzas que ellos realizaron, así como las alianzas con INTECAP para la formación de cuadros técnicos capacitados en turismo y las alianzas con entidades que formen (becas, pasantías, capacitaciones directas) tanto a las autoridades, a los técnicos municipales, como a los actores que dirijan el proceso del Plan de Desarrollo Turístico.

En el eje de información será ineludible la sistematización de la numerosa información recopilada sobre recursos, productos y servicios, y sobre todo la comunicación con los actores del turismo para que la información cumpla su objetivo.

A. La política nacional para el desarrollo turístico

La Política Nacional para el Desarrollo Turístico de Guatemala 2004 – 2014, resultado de un esfuerzo conjunto de la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR), con la asesoría técnica de la Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales (ASIES), y validada por el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) presenta la priorización del turismo como eje articulador del desarrollo turístico del país. Para su aplicación presenta los pilares estratégicos: estructura institucional, consolidación de destinos turísticos tradicionales y desarrollo de nuevos destinos, integración turística regional, sistema de información turística, cultura y formación turística, mercadeo y seguridad.

Los pilares estratégicos:

- Estructura Institucional se refiere a la participación y compromiso de las estructuras institucionales del sector turístico que tienen un rol protagónico, así como al fortalecimiento de los Comités de Autogestión Turística (CAT) y la coordinación interinstitucional.
- La Consolidación de Destinos Turísticos Tradicionales y el Desarrollo de Nuevos Destinos busca mejorar, conservar y preservar la atracción de los destinos emblemáticos de Guatemala. En el espacio turístico nacional establece los centros de distribución turística, los sub-centros o centros de estadía, los centros de tránsito y excursión, los corredores de traslado y los corredores de estadía. La estrategia es impulsar la consolidación de los destinos turísticos más visitados y la creación de nuevos destinos, así como fortalecer los clústeres¹ de turismo.

Dentro de este pilar se incluye el programa de fomento a la inversión turística, la planificación turística, la cartera de proyectos para el inversionista nacional y extranjero. La cartera de proyectos incluiría la mejora del paisaje natural y cultural, la infraestructura general y servicios básicos, la planta turística y la animación cultural (manifestaciones artísticas, gastronomía, artesanías, festividades tradicionales, ferias y eventos) en un marco de respeto a la diversidad cultural étnica y religiosa del país. Incluye la ley de fomento turístico, la creación del fondo nacional para el turismo, un programa orientado a

¹ Considera clúster «a la gama de empresas relacionadas con la actividad turística, cuya interacción y competencia tenderá a incrementar su propia especialización, calidad, productividad y desarrollo» (CAMTUR & ASIES, 2003).

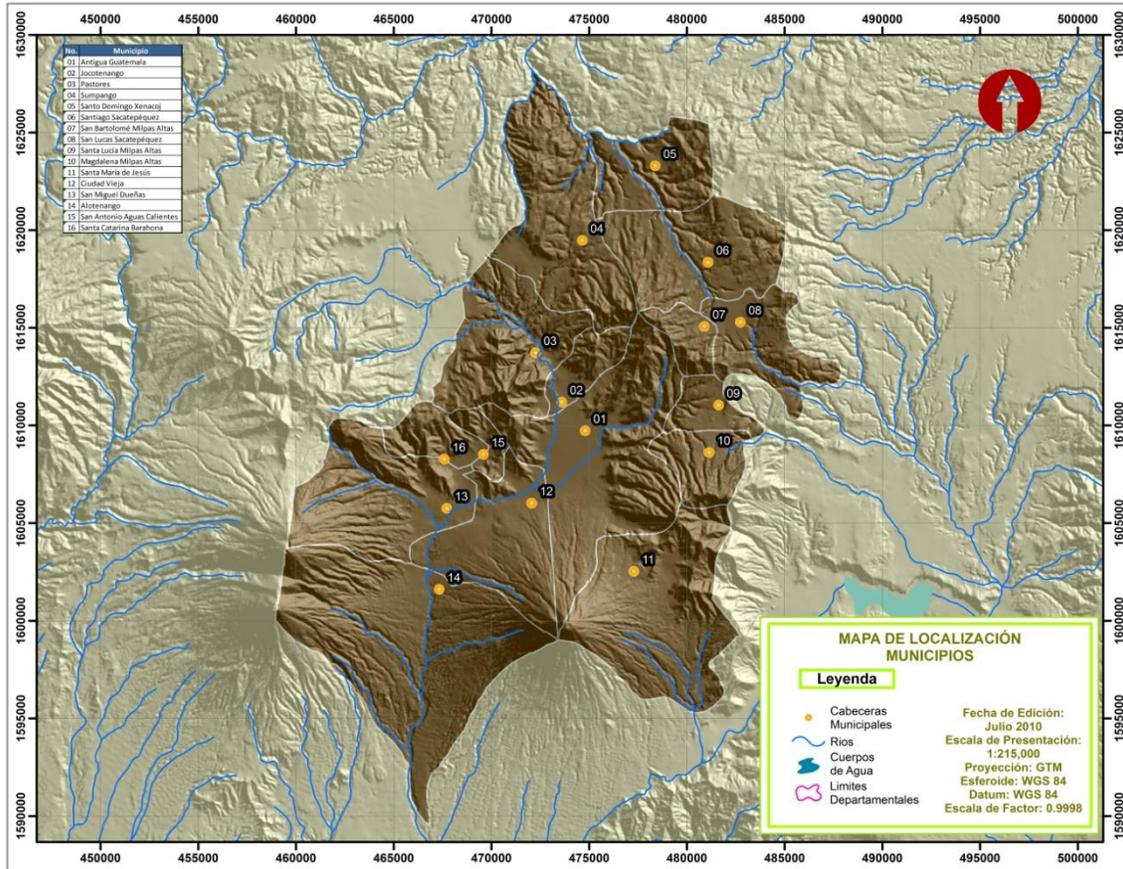
propiciar el turismo sostenible entre los que se mencionan el ecoturismo y el agroturismo, la conservación y protección de sitios turísticos y certificación de calidad.

- La integración turística regional que se refiere a los planes regionales. no se entiende.
- El sistema de información turística que enfatiza en la investigación y análisis de la oferta y la demanda, elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo y las estadísticas, así como su difusión.
- Cultura y formación turística que se refiere a la importancia del recurso humano en la sostenibilidad y competitividad del destino turístico, por lo que propone «fomentar la cultura turística y mejorar la calidad y cobertura de la educación en turismo en el país», por medio de programas formativos, capacitación turística integral, sensibilización turística (campañas informativas y divulgativas), página web dentro del sistema computarizado de información turística.
- Mercadeo donde indica que *«las acciones promocionales deberán evolucionar en apoyo a la consolidación de los destinos clásicos, pero paulatinamente ampliarse y especializarse conforme se vaya diversificando la oferta, y que es necesario reconocer que la diversificación es un proceso y por lo tanto no implica dejar de promocionar Guatemala, y que el país debe continuar fortaleciendo su posicionamiento como un destino cultural en el marco de una extraordinaria riqueza natural»* (CAMTUR & ASIES, 2003). Menciona la necesidad de nuevas estrategias enfocadas a los segmentos de mercado. Considera importante mantener la presencia en los segmentos y nichos de mercado prioritarios: América del Norte (Estados Unidos y México) Europa (Reino Unido, Francia, España, Alemania e Italia) y Centro América. Pero debido a que los arribos han sido afectados, fortalecer la promoción de turismo interno, fronterizo e intrarregional. Propone continuar acciones en segmentos de Sudamérica, así como Canadá, Bélgica, Holanda y Suiza. Sugiere penetrar los segmentos y nichos de mercado japonés.
- Seguridad, que comprende la protección a la integridad física del turista y sus bienes, seguridad en rutas fortalecida por servicios de apoyo de señalización, información, teléfonos de emergencia, áreas de descanso y servicios sanitarios, así como otros servicios de: hospedaje, alimentación, bebidas, expendio de combustible, talleres mecánicos, entre otros. Otra área de seguridad la constituye la mejora continua de la calidad, normas de higiene y seguridad alimentaria (salubridad, condición de las instalaciones, higiene, limpieza, desinfección, control de plagas, entre otros). Propone aplicar el Manual de Calidad, Higiene e Inocuidad Alimentaria de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

B. El Departamento de Sacatepéquez

El Plan de Desarrollo Turístico de Sacatepéquez abarca los dieciséis municipios del departamento, siendo estos: La Antigua Guatemala, Ciudad Vieja, Jocotenango, Magdalena Milpas Altas, Pastores, San Antonio Aguas Calientes, San Bartolomé Milpas Altas, San Juan Alotenango, San Lucas Sacatepéquez, San Miguel Dueñas, Santa Catarina Barahona, Santa Lucía Milpas Altas, Santa María de Jesús, Santiago Sacatepéquez, Santo Domingo Xenacoj y Sumpango.

Figura 1. Mapa del Departamento de Sacatepéquez, Guatemala.



Elaborado por: CASABAL, 2010. Fuente: MAGA, 2006.

C. El desarrollo de producto turístico en el Departamento de Sacatepéquez

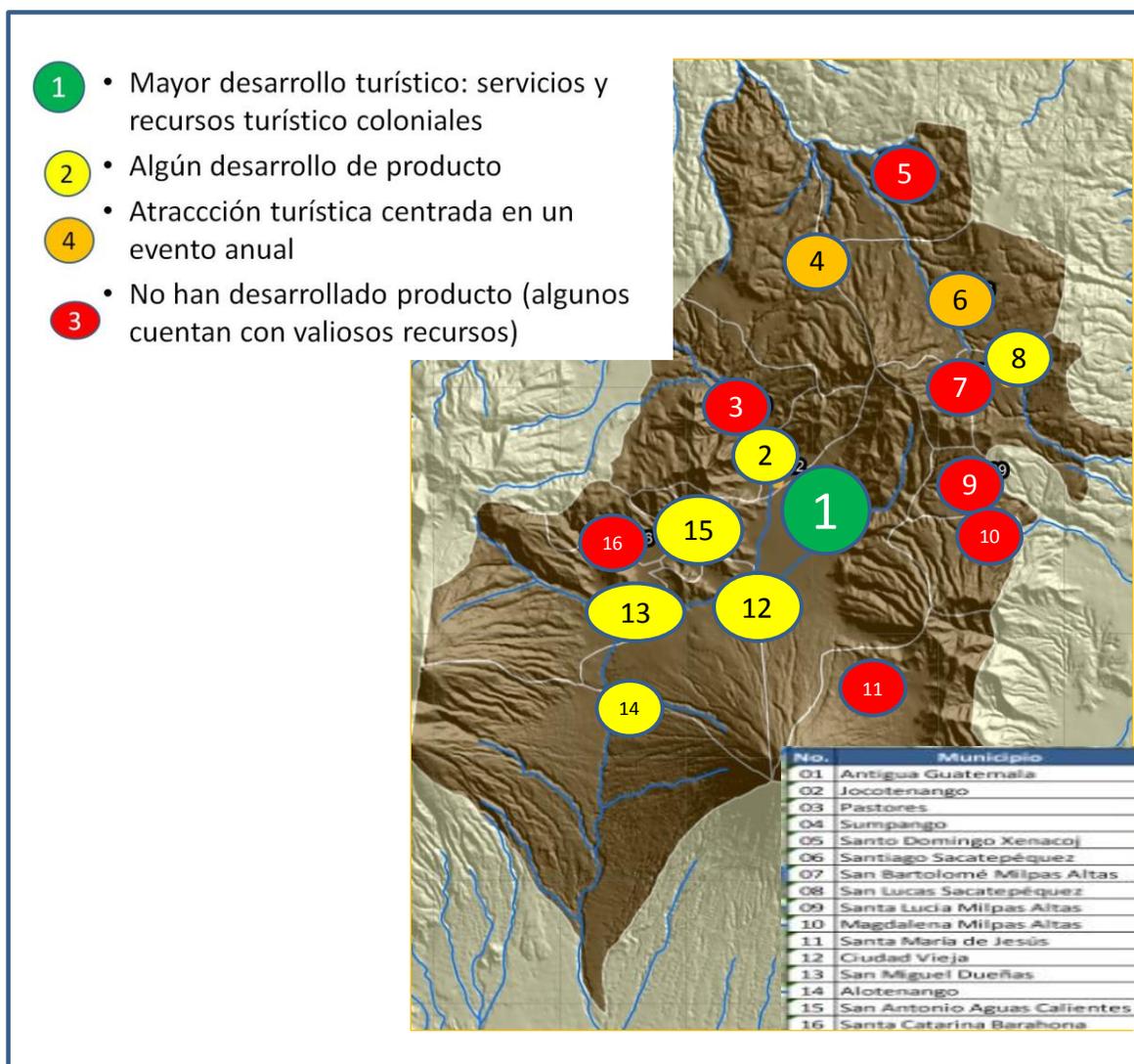
El área de Sacatepéquez ha tenido un crecimiento natural del turismo, concentrado en la Ciudad de La Antigua Guatemala, y se ha desarrollado producto turístico en las poblaciones más cercanas: Jocotenango, San Lucas Sacatepéquez, San Antonio Aguas Calientes y San Miguel Dueñas, cuyo paso obligado es Ciudad Vieja. Sin embargo, en los municipios más alejados de la ciudad colonial no ha habido desarrollo de producto turístico.

Figura 2. Esquema de tres fases de desarrollo turístico en Sacatepéquez, Guatemala.



Elaborado por: Casabal, 2003.

Figura 3. Identificación de municipios según su desarrollo de producto, Sacatepéquez, Guatemala.



Elaborado por: CASABAL, 2010. **Fuente:** MAGA, s.f.

Como se observa en la Figura 3, el círculo verde identifica a La Antigua Guatemala, la que ha tenido el mayor desarrollo turístico en el departamento, con numerosos servicios de diverso tipo y atractivos en su mayoría de la cultura colonial en las 43 manzanas que datan del siglo XVI.

Los círculos amarillos identifican a los municipios donde ha habido algún desarrollo de producto turístico: Finca Filadelfia, Finca la Azotea y el mariposario en Jocotenango, Valhalla en San Miguel Dueñas, el mercado y museo en San Antonio Aguas Calientes, La Reunión en San Juan Alotenango y Ciudad Vieja que se ha constituido en un lugar de paso obligado para estos municipios. San Lucas Sacatepéquez se identifica también en amarillo por la numerosa oferta de servicios gastronómicos que ha generado.

Los círculos anaranjados identifican a los municipios cuya atracción turística se basa en una expresión de la cultura que sucede una sola vez al año, por lo que a pesar de la gran afluencia turística en dos días al año, que dura el evento, no ha habido desarrollo turístico y los elaboradores de los barriletes no reciben beneficios directos por esa actividad. Los círculos rojos identifican a los municipios que no han desarrollado productos turísticos. Algunos de ellos cuentan con valiosos recursos turísticos.

D. Objetivos

1. Objetivo general

Formular las estrategias de desarrollo necesarias para la efectiva implementación del Plan de Desarrollo Turístico de Sacatepéquez, a partir de la identificación participativa de objetivos, así como del análisis y limitaciones de la oferta y de la demanda.

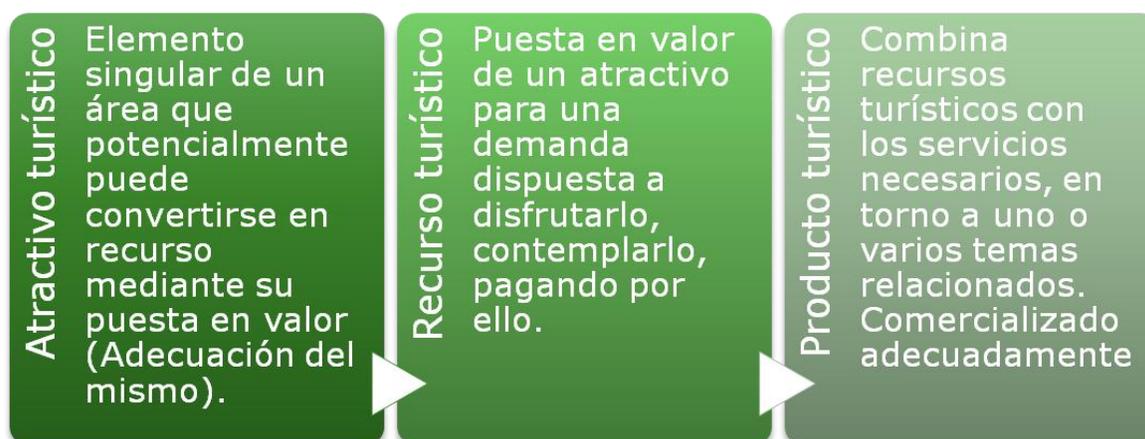
2. Objetivos específicos

- Establecer una estrategia general para el desarrollo turístico de la región.
- Formular estrategias particulares para cada eje estratégico.

E. Concepto de recurso y productos turístico

La gráfica esquemática explica la diferencia entre atractivo, recurso y producto turístico, para que se logre comprender que un producto turístico necesita un proceso por el cual pueda ofrecerse conjuntamente con servicios (transporte, guía, interpretación) y comercialización.

Figura 4. Diferencia entre atractivo, recurso y producto turístico.



Elaborado por: CASABAL, 2010. **Fuente:** AECI, 2006.

II. METODOLOGÍA

A. Procedimiento

Para establecer las estrategias se utilizan dos métodos distintos pero complementarios. Se hace un análisis con base en la matriz de Ansoff, más conocida como matriz producto mercado, donde se confronta el producto actual (cultura colonial) y futuro (cultura diversa y naturaleza), con el mercado actual (segmento cultural) y futuro (otros segmentos especializados), lo que lleva a la toma de decisión de la primera estrategia: Desarrollo de Producto Diferenciado.

Luego se hace otro análisis utilizando de base el análisis FODA, el cual fuera validado en los talleres realizados a nivel municipal como final de las fases 1 y 2. A partir del mismo se realizan las posible combinaciones. Las estrategias de los ejes se fueron deduciendo de las necesidades específicas de cada tema, aunque algunas estrategias se originaron en el análisis cruzado sobre el FODA.

B. Herramientas

1. Matriz Producto Mercado o Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff más conocida como Matriz Producto Mercado es un clásico en el análisis estratégico que permite confrontar el producto con el mercado. Tanto el producto actual con el mercado actual, así como cuatro posibilidades que ofrece esta matriz.

Cuadro 1. Matriz de Ansoff.

	Producto Actual	Nuevo Producto
Mercado actual	<u>Estrategia de penetración en el mercado.</u> Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.	<u>Estrategia de desarrollo del producto.</u> La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
Nuevo Mercado	<u>Estrategia de desarrollo del producto.</u> La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.	<u>Estrategia de diversificación.</u> Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Elaborado por : CASABAL, 2010.

2. Estrategias a partir del análisis FODA

Las estrategias FO (fortalezas - oportunidades) o estrategias DA (debilidades - amenazas) son denominadas coloquialmente como «Maxi Min y Mini Max», debido a que en el cruce entre los cuatro cuadrantes se trata de maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

Cuadro 2. Estrategias que surgen del análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Fortaleza 1 Fortaleza 2 Fortaleza 3 	<ul style="list-style-type: none"> Debilidad 1 Debilidad 2 Debilidad 3
Oportunidades	<p><u>La estrategia FO (Maxi-Maxi).</u> Sirve para utilizar las fortalezas para aprovechar la oportunidad del mercado para los productos y servicios. <i>Potencialmente, la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</i></p>	<p><u>La Estrategia DO (Mini-Maxi).</u> Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. <i>Estrategia de desarrollo para superar debilidades, a fin de aprovechar oportunidades.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad 1 Oportunidad 2 Oportunidad 3 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia FO 	Estrategia DO
Amenazas	<p><u>La Estrategia FA (Maxi-Mini).</u> Se basa en las fortalezas que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. <i>Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.</i></p>	<p><u>La Estrategia DA (Mini-Mini).</u> Tiene el objetivo de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. <i>Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Amenaza 1 Amenaza 2 Amenaza 3 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia FA 	Estrategia DA

Elaborado por: Casabal, 2010. Fuente: Anónimo, s.f.

C. Términos de Referencia

Los términos de referencia, con relación a la formulación de estrategias de desarrollo para el turismo en el Departamento de Sacatepéquez indican:

«Esta estrategia tendrá como referencia el análisis de las potencialidades y limitaciones de los recursos y de la oferta turística en general, así como el PDT Sac. de la demanda y las posibilidades del Departamento de Sacatepéquez de posicionarse en el mercado».

«La empresa consultora debe tomar como referencia los pilares estratégicos contenidos en la Política Nacional de Turismo Sostenible; sin embargo, si la dinámica del PDT Sac. indica que debe

haber otros ejes o pilares sobre el cual debe fundamentarse su formulación, se deberá consensuar con los participantes y se deberá incluir con sus respectivas acciones para lograr los objetivos propuestos».

III. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ

A. Estrategia general

1. Matriz Producto - Mercado

Para elegir la estrategia general se hizo un análisis utilizando la matriz de Ansoff más conocida como Matriz Producto -Mercado, que es un clásico en el análisis estratégico. El destino turístico actual se circunscribe a la ciudad de La Antigua Guatemala, Patrimonio de la Humanidad.

a. Mercado actual

Turismo Cultural (colonial).

El mercado turístico de La Antigua Guatemala está constituido por un 50% de estadounidenses y un 25% de europeos. De la totalidad de visitantes, el 35% de los estadounidenses hacen actividades de turismo cultural y el 37.8% de los turistas europeos hacen actividades de turismo cultural en La Antigua Guatemala.

b. Producto actual

Producto Actual: Turismo cultural (Ciudad colonial)

El producto actual está constituido por las 43 manzanas que datan del siglo XVI, que es el conjunto urbano histórico arquitectónico bajo la protección del Consejo de La Antigua Guatemala. Es de trazo ortogonal o en cuadrícula, conformado por calles y plazas, arquitectura religiosa, civil y doméstica (*com. pers.* Arquitecto Adalberto Rodas, Asesor del Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de La Antigua Guatemala, 2010).

c. Nuevo Producto

Producto Nuevo: Turismo cultural (otras expresiones de la cultura).

El nuevo producto no se debe desarrollar dentro del área bajo protección por la alta presión a que está sometida la ciudad, por lo que se deberá desarrollar en los municipios y aldeas de Sacatepéquez. Los atributos de los recursos turísticos en estos municipios giran también en torno a la cultura: cultura maya viva y sus distintas expresiones como tejidos, talleres artesanales (hierro, madera), barriletes, cofradías, entre otros. Asimismo, hay también recursos de naturaleza.

d. Nuevo Mercado

Nuevos segmentos de mercado que lleguen atraídos por los tipos de productos ofrecidos en la región.

De acuerdo a la Matriz Producto – Mercado se propone una estrategia de desarrollo de producto (de distinta naturaleza), en los 15 municipios de Sacatepéquez que complementen la actual oferta de La Antigua Guatemala. Estos productos estarían inicialmente dirigidos al turista actual que gusta de la cultura.

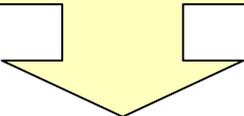
Con este desarrollo de productos se espera que se vaya desarrollando un mercado diferenciado y paulatinamente se acreciente un mercado futuro de segmentos especializados relacionados con los atributos propios y sobresalientes de cada uno de los 15 municipios.

La estrategia general es:

Estrategia de desarrollo de producto diferenciado o estrategia de diferenciación, en el sentido de que se desarrollará un producto diferenciado del producto de La Antigua Guatemala, con lo que se crearán productos dirigidos a segmentos distintos de mercado.

Esta estrategia se ejemplifica en la gráfica en que la flecha indica la elección de la estrategia de desarrollo de producto que busca ofrecer un nuevo producto a un mercado actual, pero el desplazamiento de la flecha conduce hacia un nuevo producto para un nuevo mercado especializado.

Cuadro 3. Estrategia general

Mercado actual	<p><u>Estrategia de penetración en el mercado.</u> Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.</p>	<p><u>Estrategia de desarrollo del producto.</u> La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales, o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffffcc; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p>Se espera que una vez se desarrolle una estrategia de desarrollo de mercado diferenciado, se abarquen otros nichos con nuevos productos turísticos.</p> </div> 
Nuevo Mercado	<p><u>Estrategia de desarrollo del producto.</u> La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales, o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.</p>	<p><u>Estrategia de diversificación.</u> Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.</p>

Elaborado por: CASABAL, 2010.

Esta estrategia de desarrollo de nuevos productos diversificados o diversificación de productos tiene dos líneas de aplicación.

e. Diversificación horizontal

En el caso de los 15 municipios de Sacatepéquez, se deben desarrollar nuevos productos turísticos que les interesen a los visitantes actuales, pero que no se relacionen o sean similares al destino principal de la región: La Antigua Guatemala.

f. Diversificación concéntrica

En el área donde ya se han creado productos turísticos: Jocotenango, Ciudad Vieja, San Miguel Dueñas y San Antonio Aguas Calientes, se propone que se haga sinergia con los productos que actualmente ofrece La Antigua Guatemala, desarrollando servicios de hospedaje y alimentación que descarguen la ciudad colonial de la presión actual que está ejerciendo el turismo, especialmente el turismo masivo de fin de semana.

2. Análisis FODA de Sacatepéquez

Cuadro 4. FODA de Sacatepéquez.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía de municipios a la cabecera departamental que es Patrimonio de la Humanidad. • Variados recursos turísticos: étnicos (tejidos, eventos anuales como los barriletes gigantes, cofradías, costumbres y tradiciones), agroturísticos, arquitectura colonial, cultura religiosa, gastronomía, artesanías y talleres artesanales, parques naturales, viveros, taller de reconstrucción de buses, cultivos, viñería. • Áreas naturales, bosques conservados y parques. • Ríos y cataratas. • Entorno de naturaleza, volcanes y miradores. • En la cabecera departamental muchos servicios turísticos variados, 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado desarrollo de producto. • Carencia de gestión para el desarrollo turístico. • Limitado capital para desarrollo turístico. • Recursos y productos sin promoción turística. • Recurso humano no calificado. • Escasa información y señalización. • Carencia de servicios e infraestructura de atención al cliente.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Uno de cada tres turistas internacionales que llega a Guatemala visita el área de Sacatepéquez. • Uno de cada tres turistas internacionales es de Norte América y la mitad de ellos visita La Antigua Guatemala. • El norteamericano que visita La Antigua Guatemala es quien más demanda de actividades de diversión, las cuales pueden desarrollarse en los municipios de Sacatepéquez para conservar el patrimonio de La Antigua Guatemala. • Interés en turismo en sitios patrimoniales. • Alta demanda de turismo cultural. • Existe un porcentaje significativo hacia actividades de naturaleza y actividades de deporte. • Ubicación cercana de los municipios al centro de distribución de turistas (La Antigua Guatemala), que es el segundo centro de distribución en el país (30.1% del turismo al país). • Demanda actual de gastronomía por el turismo nacional. • La mitad de los visitantes a Antigua están en el rango (25-44 años) de edad de mayor ingreso. • El consumo por turista en el área de Sacatepéquez es mayor que el promedio de gasto diario en el país. • Oportunidad de obtener financiamiento por medio de organismos internacionales. • Mercados externos para comercializar artesanías y otros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deforestación. • Riesgo a desastres naturales. • Inseguridad. • Contaminación ambiental. • Desarrollo inmobiliario. • Crecimiento urbano desordenado.

Fuente: Casabal, 2010.

3. Estrategias que se originan del análisis FODA

Cuadro 5. Estrategias que se originan del análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía de municipios a la cabecera departamental que es Patrimonio de la Humanidad. • Variados recursos turísticos: étnicos (tejidos, eventos anuales como los barriletes gigantes, cofradías, costumbres y tradiciones), agroturísticos, arquitectura colonial, cultura religiosa, gastronomía, artesanías y talleres artesanales, parques naturales, viveros, taller reconstrucción de buses, cultivos, viñería. • Áreas naturales, bosques conservados y parques. • Ríos y cataratas. • Entorno de naturaleza, volcanes y miradores. • En la cabecera departamental muchos servicios turísticos variados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado desarrollo de producto. • Carencia de gestión para el desarrollo turístico. • Limitado capital para desarrollo turístico. • Recursos y productos sin promoción turística. • Recurso humano no calificado. • Escasa información y señalización. • Carencia de servicios e infraestructura de atención al cliente.
<p>La estrategia FO (Maxi-Maxi). Sirve para utilizar las fortalezas para aprovechar la oportunidad del mercado para los productos y servicios.</p>	<p>La Estrategia DO (Mini-Maxi). Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia dirigida inicialmente al mercado actual, cultural, y al segmento de naturaleza, para lograr aumentar la estadía un día más. • Reposicionamiento en el mercado internacional y nacional, de la región de Sacatepéquez. • Generar, en los 15 municipios de Sacatepéquez, nuevos productos de cultura y de naturaleza diversificados, tomando en cuenta la ventaja comparativa de cada municipio, así como productos de gastronomía dirigidos al turismo nacional, que resten presión al atractivo patrimonial principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos diferenciados para segmentos con tendencia a la especialización (o especializados) dirigidos al rango de 35 a 44 años, que tienen un gasto mayor, tanto en cultura (varios tipos de productos relacionados con la cultura), naturaleza y deportes.
<p>La Estrategia FA (Maxi-Mini). Se basa en las fortalezas que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.</p>	<p>La Estrategia DA (Mini-Mini). Tiene el objetivo de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos turísticos sostenibles que bajen la presión sobre los recursos naturales, para maximizar las fortalezas, minimizando las amenazas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el desarrollo turístico del departamento mediante alianzas estratégicas para minimizar las amenazas y las debilidades.

Fuente: Casabal, 2010.

Esta matriz realizada con base en el análisis FODA validado en los talleres efectuados a nivel municipal como final de las fases 1 y 2 brinda cuatro posibilidades de análisis:

La **estrategia FO (Maxi Max) Fortalezas/Oportunidades** donde se confronta el alto porcentaje de turismo cultural estadounidense y europeo con los recursos culturales étnicos, religiosos, gastronómicos, entre otros, conduce a una estrategia dirigida inicialmente al mercado actual cultural y al segmento de naturaleza para lograr aumentar la estadía un día más. Esta es

denominada también estrategia Maxi Max pues maximiza tanto las fortalezas como las oportunidades. Este cruce también permite trazar una Estrategia de Reposicionamiento en el mercado internacional y nacional, de la región de Sacatepéquez.

Por medio de la generación de nuevos productos de cultura y de naturaleza diversificados, productos en los 15 municipios de Sacatepéquez, tomando en cuenta la ventaja comparativa de cada municipio, así como productos de gastronomía dirigidos al turismo nacional que resten presión al atractivo patrimonial principal.

La **estrategia DO (Mini-Maxi) Debilidades/Oportunidades** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Se deduce una estrategia de productos diferenciados dirigidos a segmentos con tendencia a la especialización (o especializados) dirigidos al rango de 35 a 44 años, que tienen un gasto mayor, tanto en cultura (varios tipos de productos relacionados con la cultura), naturaleza y deportes.

La **estrategia FA (Maxi – Mini) Fortalezas/Amenazas**, que pretende maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas. Esto da por resultado la elección de productos turísticos sostenibles que bajen la presión sobre las amenazas maximizando las fortalezas.

La **estrategia DA (Mini Min) Debilidades/Amenazas**, que pretende minimizar tanto las debilidades como las amenazas, lo que se puede lograr mediante alianzas estratégicas con sectores más fuertes en el área de que se trate.

B. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos surgen del árbol de problemas (causas del problema principal) y del árbol de objetivos, pues son los temas que se deben trabajar para minimizar las debilidades y las amenazas.

Los ejes estratégicos se organizan en dos grupos, los ejes internos o que dependen de alguna manera de la intervención de la iniciativa privada (con el apoyo municipal), y los ejes estratégicos externos, en cuyo trabajo deben participar el sector municipal y el sector público. Estos dos componentes remarcan la necesidad de la alianza público privada para la dirección de un Plan de Desarrollo Turístico.

Los ejes estratégicos internos que dependen de la intervención de la iniciativa privada se han subdividido en:

- Ejes de Desarrollo de Producto.
- Eje de Mercadeo.
- Eje de Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico.

Los ejes estratégicos en cuyo trabajo deben participar el sector municipal y el sector público se han llamado Ejes Estratégicos de Desarrollo del Entorno Turístico.

1. Ejes estratégico de Desarrollo de Producto

a. Eje estratégico Desarrollo de Producto, Servicio y Calidad

Objetivo del eje estratégico

- Desarrollar en los municipios de Sacatepéquez y sus aldeas, productos turísticos alternativos basados en sus ventajas comparativas y servicios turísticos (hospedaje y alimentación prioritariamente). Ventajas comparativas se refiere a los atributos de los recursos turísticos por los cuales destaca un lugar.

Objetivos específicos del eje estratégico

- En La Antigua Guatemala, aumentar el valor de la experiencia de ciudad colonial patrimonial, por medio del incremento de corredores patrimoniales y corredores turísticos peatonales y semi-peatonales, así como el desarrollo de servicios básicos de atención al turista en plazas y sitios relevantes.
- Desarrollar servicios de hospedaje y alimentación en los municipios que ya cuentan con productos y flujo turístico: Jocotenango, Ciudad Vieja, San Miguel Dueñas, San Antonio Aguas Calientes, desarrollando nuevos productos.
- Desarrollar productos turísticos diferenciados y complementarios al de La Antigua Guatemala, basados en sus ventajas comparativas, con servicios básicos en los municipios que no cuentan con flujo turístico, bajo el modelo de San Juan La Laguna, con el acompañamiento de una ONG u asociación local con pertinencia cultural y recursos financieros de cooperación internacional.

- Elevar y estandarizar la calidad de los servicios.
- Desarrollar una oferta conjunta de región: rutas, circuitos, corredores turísticos, entre otros.

b. Eje estratégico Emprendimiento

Objetivo del eje estratégico

- Estimular el emprendimiento y desarrollo de pequeñas empresas de turismo en los municipios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Lograr la participación de personas que califiquen en los programas de emprendimiento.
- Desarrollar planes de negocios para el desarrollo de hospedajes y centros de servicio gastronómico, en cada municipio en donde se prioricen.

c. Eje estratégico Gestión Financiera

Objetivo del eje estratégico

- Facilitar el acceso a fuentes de recursos financieros para el desarrollo de productos y servicios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Acercar a los actores a las fuentes de recursos financieros para el desarrollo de emprendimientos de empresas de servicios y productos turísticos.
- Facilitar el acceso a recursos financieros para el desarrollo de productos y servicios.
- Divulgar información actualizada sobre entidades de financiamiento.
- Capacitar a los actores en formas de presentar proyectos a fuentes de recursos financieros externos.
- Asesorar a los actores acerca del acceso a crédito bancario para el desarrollo de productos y servicios.

d. Eje estratégico Formación y Capacitación turística

Objetivo del eje estratégico

- *Formar recurso humano calificado en turismo.*

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar programas de alfabetización, que permitan a grupos vulnerables capacitarse posteriormente en turismo, en empleos o actividades.
- Desarrollar programas de capacitación turística a nivel operativo y gerencial en diferentes aspectos del turismo.

- Sensibilizar en el tema turismo a diferentes niveles.

e. Eje estratégico Información Turística

Objetivo del eje estratégico

- Recopilar y comunicar información turística.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Generar información sobre la oferta.
- Comunicar información sobre la oferta a los interesados.
- Crear sitios (físicos y virtuales) de información al turista sobre los distintos municipios y atractivos relevantes.

2. Eje estratégico de Mercadeo

a. Eje estratégico de Mercadeo Turístico de la Región

Objetivo del eje estratégico

- Implementar un Plan Integral de Mercadeo para promocionar el destino turístico regional.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Desarrollar mercadeo conjunto de la región y/o de la marca de la región de Sacatepéquez, que incluya la nueva oferta fuera de La Antigua Guatemala.
- Reposicionar la región de Sacatepéquez en los mercados nacional e internacional.
- Aumentar el flujo turístico a partir de una mayor promoción de la oferta de productos y servicios especializados.

3. Ejes e estratégicos de Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico SAC

a. Eje estratégico Gestión para el Desarrollo Turístico

Objetivo del eje estratégico

- *Desarrollar la gestión pública y privada para el desarrollo turístico.*

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la organización turística del sector privado en los municipios (excepto la cabecera departamental donde ya está organizado).
- Organizar la oficina de turismo en cada una de las municipalidades donde no existe aún.
- Promover la integración del tema turístico en las agendas municipales.
- Promover el trabajo conjunto del sector privado organizado de La Antigua Guatemala.

4. Ejes e estratégicos de desarrollo del entorno turístico

a. Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la reducción a la vulnerabilidad a desastres naturales.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Fomentar la elaboración y ejecución de planes de ordenamiento urbano.
- Apoyar la gestión de riesgos para reducir la vulnerabilidad.

a. Eje estratégico Forestación

Objetivo del eje estratégico

- Cooperar con el mantenimiento y aumento de la cobertura boscosa.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la reducción de corte ilegal de árboles.
- Promover las normas para la protección de bosques y áreas verdes.
- Contribuir con las acciones que tiendan a la reforestación.

b. Eje estratégico Inseguridad

Objetivo del eje estratégico

- Contribuir al aumento de la seguridad en destinos y rutas turísticas.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar el desarrollo de un modelo piloto a reproducirse en todas los poblados turísticos.
- Coadyuvar con el aumento de la seguridad en ruta hacia municipios turísticos.

c. Eje estratégico Contaminación Ambiental

Objetivo del eje estratégico

- Colaborar con la reducción de contaminación ambiental, visual y auditiva en todos los municipios de Sacatepéquez.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Cooperar con los procesos integrales que tiendan a reducir la contaminación ambiental.
- Secundar acciones tendientes a disminuir la contaminación visual en poblados y rutas.

- Apoyar la reglamentación para disminuir la contaminación auditiva en poblados y rutas.

d. Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la planificación urbana y vial de los municipios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la elaboración de planes de ordenamiento urbano.
- Cooperar con el desarrollo de capacidades técnicas para el tema en cada municipalidad.
- Apoyar la ejecución de los planes de ordenamiento que ya hayan sido normados.
- Contribuir a la mejora del entorno inmediato de los productos turísticos por medio de la imagen urbana.
- Colaborar con el aumento de arborización, ornato y jardinería en rutas turísticas.

C. Estrategias particulares para los Ejes Estrategias

1. Eje Estratégico Desarrollo de Producto para Consolidación del Destino Región

Para desarrollar en los municipios de Sacatepéquez y sus aldeas, productos alternativos basados en sus ventajas comparativas (o atributos relevantes), se presentan las siguientes estrategias.

Estrategia

Desarrollo de productos diferenciados en las tres áreas de desarrollo turístico en la región.

2. Eje Estratégico Gestión para el desarrollo turístico

Para desarrollar la gestión pública y privada para el desarrollo turístico se plantea:

Estrategia del Eje Gestión para el desarrollo turístico

Alianzas estratégicas público – privadas para el desarrollo turístico.

3. Eje Estratégico Gestión Financiera el desarrollo turístico

Para acercar a los actores a las fuentes de financiamiento para el desarrollo turístico se plantea:

- *Acercar a los actores a las fuentes de financiamiento para el desarrollo turístico*

Estrategia del Eje Gestión Financiera para el desarrollo turístico

Fortalecimiento y formación para la gestión financiera, dirigida a los actores clave.

4. Eje Estratégico Mercadeo de la región de Sacatepéquez

Para reposicionar a la región de Sacatepéquez en los mercados internacional y nacional se plantea:

Estrategias de Mercadeo de la región de Sacatepéquez

Estrategia de posicionamiento diferenciado.

Es decir una estrategia de posicionamiento para la región y una diferenciación para cada municipio.

5. Eje Estratégico Formación y capacitación turística

Para Formar recurso humano calificado en turismo se propone:

Estrategias de Formación y capacitación Turística

Estrategia *Joint Ventures* o alianzas estratégicas.

Porque les permitirán alcanzar las metas: Alianzas con San Acasaguastlán (o *hermanamiento* para transferencia de conocimientos y para alfabetización).

Con INTECAP para preparación de trabajadores operativos en diferentes puestos.

Con cooperaciones para sensibilización y formación de autoridades municipales y para preparación de cuadros técnicos dentro de las mismas.

6. Eje Estratégico Información turística

Para desarrollar sistemas de generación de información y señalización:

Estrategias de formación y capacitación turística

Estrategia de Sistematización de la Información y comunicación..

7. Ejes e estratégicos de desarrollo del entorno turístico

La actividad de los ejes estratégicos externos no depende directamente de los actores del turismo, por lo que serán necesarias alianzas estratégicas y cabildeo para lograr el apoyo de otras instancias ajenas para la ejecución de acciones en dichos ejes.

Estrategias de desarrollo del entorno turístico

Alianzas estratégicas y cabildeo para lograr el apoyo de otras instancias ajenas para la ejecución de las acciones.

a. Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la reducción a la vulnerabilidad a desastres naturales.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Fomentar la elaboración y ejecución de planes de ordenamiento urbano.
- Apoyar la gestión de riesgos para reducir la vulnerabilidad.

b. Eje estratégico Forestación

Objetivo del eje estratégico

- Cooperar con el mantenimiento y aumento de la cobertura boscosa.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la reducción de corte ilegal de árboles.
- Promover las normas para la protección de bosques y áreas verdes.
- Contribuir con las acciones que tiendan a la reforestación.

c. Eje estratégico Inseguridad

Objetivo del eje estratégico

- Contribuir al aumento de la seguridad en destinos y rutas turísticas.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar el desarrollo de un modelo piloto a reproducirse en todas los poblados turísticos.
- Coadyuvar con el aumentar a la seguridad en ruta hacia municipios turísticos.

d. Eje estratégico Contaminación Ambiental

Objetivo del eje estratégico

- Colaborar con la reducción de contaminación ambiental, visual y auditiva en todos los municipios de Sacatepéquez.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Cooperar con los procesos integrales que tiendan a reducir la contaminación ambiental.
- Secundar acciones tendientes a disminuir la contaminación visual en poblados y rutas.
- Apoyar la reglamentación para disminuir la contaminación auditiva en poblados y rutas.

e. Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la planificación urbana y vial de los municipios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la elaboración de planes de ordenamiento urbano.
- Cooperar con el desarrollo de capacidades técnicas para el tema en cada municipalidad.
- Apoyar la ejecución de los planes de ordenamiento que ya hayan sido normados.
- Contribuir a la mejora del entorno inmediato de los productos turísticos por medio de la imagen urbana.
- Colaborar con el aumento de arborización, ornato y jardinería en rutas turísticas.

IV. SÍNTESIS

A. Fin y objetivo

1. Fin

Mejorar la situación socioeconómica y ambiental de los municipios de Sacatepéquez, por medio de la generación de nuevas iniciativas de empresas, empleos y actividades turísticas diversificadas, vinculadas a nuevos productos y servicios para los visitantes, con el objetivo de aumentar la estadía turística en un día adicional en Sacatepéquez y del aumento del flujo turístico especializado, para lo cual será importante también la priorización de la planificación urbana y territorial por parte de las municipalidades.

2. Objetivo general

Desarrollar turísticamente los municipios de Sacatepéquez para quitar presión sobre la Ciudad de Antigua Guatemala, redistribuyendo el flujo turismo en todos los municipios.

B. Estrategia general

Estrategia de desarrollo de producto diferenciado o estrategia de diferenciación, en el sentido de que se desarrollará un producto diferenciado del producto de La Antigua Guatemala, con lo que se crearán productos que se dirigirán a segmentos distintos de mercado.

Esta estrategia de desarrollo de nuevos productos diversificados o diversificación de productos tiene dos líneas de aplicación:

1. Diversificación horizontal

En el caso de los 15 municipios de Sacatepéquez, se deben desarrollar nuevos productos turísticos que les interesen a los visitantes actuales, pero que no se relacionen o sean similares al destino principal de la región: La Antigua Guatemala.

2. Diversificación concéntrica

En el área donde ya se han creados productos turísticos: Jocotenango, San Miguel Dueñas, San Antonio Aguas Calientes e incluso Ciudad Vieja se propone que se haga sinergia con los productos que actualmente ofrece La Antigua Guatemala, desarrollando servicios de hospedaje y alimentación que descarguen la ciudad colonial de la presión actual que está ejerciendo el turismo, especialmente el turismo masivo de fin de semana.

C. Estrategias que se originan del análisis FODA

1. Estrategias FO

- Estrategia dirigida inicialmente al mercado actual cultural y al segmento de naturaleza, para lograr aumentar la estadía un día adicional.
- Reposicionamiento en el mercado internacional y nacional, de la región de Sacatepéquez.
- Generar, en los 15 municipios de Sacatepéquez, nuevos productos de cultura y de naturaleza diversificados, tomando en cuenta la ventaja comparativa de cada municipio, así como productos de gastronomía dirigidos al turismo nacional que resten presión al atractivo patrimonial principal.

2. Estrategia DO

Desarrollo de productos diferenciados para segmentos con tendencia a la especialización (o especializados) dirigidos al rango de 35 a 44 años, que tienen un gasto mayor, tanto en cultura (varios tipos de productos relacionados con la cultura), naturaleza y deportes.

3. Estrategia FA

Desarrollo de productos turísticos sostenibles que bajen la presión sobre los recursos naturales, para maximizar las fortalezas minimizando las amenazas.

4. Estrategia CA

Gestionar el desarrollo turístico del departamento mediante alianzas estratégicas para minimizar las amenazas y las debilidades.

D. Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos y sus objetivos son:

1. Ejes estratégico de Desarrollo de Producto

a. Eje estratégico Desarrollo de Producto, Servicio y Calidad

Objetivo del eje estratégico

- Desarrollar en los municipios de Sacatepéquez y sus aldeas productos turísticos alternativos, basados en sus ventajas comparativas y servicios turísticos (hospedaje y alimentación prioritariamente). Ventajas comparativas se refiere a los atributos de los recursos turísticos por los cuales destaca un lugar.

Objetivos específicos del eje estratégico

- En La Antigua Guatemala, aumentar el valor de la experiencia de ciudad colonial patrimonial, por medio del incremento de corredores patrimoniales y corredores turísticos peatonales y semi-peatonales, así como el desarrollo de servicios básicos de atención al turista en plazas y sitios relevantes.
- Desarrollar servicios de hospedajes y alimentación en los municipios que ya cuentan con productos y flujo turístico: Jocotenango, Ciudad Vieja, San Miguel Dueñas, San Antonio Aguas Calientes, desarrollando nuevos productos.
- Desarrollar productos turísticos diferenciados y complementarios al de La Antigua Guatemala, basados en sus ventajas comparativas, con servicios básicos en los municipios que no cuentan con flujo turístico, bajo el modelo de San Juan La Laguna, con el acompañamiento de una ONG u asociación local con pertinencia cultural y recursos financieros de cooperación internacional.
- Elevar y estandarizar la calidad de los servicios.
- Desarrollar una oferta conjunta de región: rutas, circuitos, corredores turísticos, entre otros.

Estrategia:

Desarrollo de productos diferenciados en las tres áreas de desarrollo turístico en la región.

b. Eje estratégico Emprendimiento

Objetivo del eje estratégico

- Estimular el emprendimiento y desarrollo de pequeñas empresas de turismo en los municipios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Lograr la participación de personas que califiquen en los programas de emprendimiento.
- Desarrollar planes de negocios para el desarrollo de hospedajes y centros de servicio gastronómico, en cada municipio en donde se prioricen.

Estrategia del Eje de Emprendimiento
Fortalecimiento y formación para el emprendimiento, dirigida a los actores del sector.

c. Eje estratégico Gestión Financiera

Objetivo del eje estratégico

- Facilitar el acceso a fuentes de recursos financieros para el desarrollo de productos y servicios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Acercar a los actores a las fuentes de recursos financieros para el desarrollo de emprendimientos de empresas de servicios y productos turísticos.
- Facilitar el acceso a recursos financieros para el desarrollo de productos y servicios.
- Divulgar información actualizada sobre entidades de financiamiento.
- Capacitar a los actores en formas de presentar proyectos a fuentes de recursos financieros externos.
- Asesorar a los actores acerca del acceso a crédito bancario para el desarrollo de productos y servicios.

Estrategia del Eje Gestión Financiera para el desarrollo turístico
Fortalecimiento y formación para la gestión financiera, dirigida a los actores clave.

d. Eje estratégico Formación y Capacitación turística

Objetivo del eje estratégico

- Formar recurso humano calificado en turismo.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar programas de alfabetización que permitan a grupos vulnerables capacitarse posteriormente en turismo, en empleos o actividades.
- Desarrollar programas de capacitación turística a nivel operativo y gerencial en diferentes aspectos del turismo.
- Sensibilizar en el tema turismo a diferentes niveles.

Estrategias de Formación y capacitación Turística

Estrategia *Joint Ventures* o alianzas estratégicas.
Porque les permitirán alcanzar las metas: Alianzas con San Acasaguastlán (o *hermanamiento* para transferencia de conocimientos y para alfabetización).

Con INTECAP para preparación de trabajadores operativos en diferentes puestos.

Con cooperaciones para sensibilización y formación de autoridades municipales y para preparación de cuadros técnicos dentro de las mismas.

e. Eje estratégico Información turística

Objetivo del eje estratégico

- Recopilar y comunicar información turística.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Generar información sobre oferta.
- Comunicar información sobre la oferta a los interesados.
- Crear sitios (físicos y virtuales) de información al turista sobre los distintos municipios y atractivos relevantes.

Estrategias de formación y capacitación turística

Estrategia de Sistematización de la Información y comunicación.

2. Ejes e estratégicos de Mercadeo Turístico

b. Eje estratégico de Mercadeo Turístico de la Región

Objetivo del eje estratégico

- Implementar un Plan Integral de mercadeo para promocionar el destino turístico regional.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Desarrollar mercadeo conjunto de la región y/o de la marca de la región de Sacatepéquez, que incluya la nueva oferta fuera de La Antigua Guatemala.
- Reposicionar la región de Sacatepéquez en los mercados nacional e internacional.
- Aumentar el flujo turístico a partir de una mayor promoción de la oferta de productos y servicios especializados.

Estrategias de Mercadeo de la región de Sacatepéquez:

Estrategia de posicionamiento diferenciado, es decir una estrategia de posicionamiento para la región y una diferenciación para cada municipio.

3. Ejes estratégicos de Seguimiento al Plan de Desarrollo Turístico Sac.

b. Eje estratégico Gestión para el Desarrollo Turístico

Objetivo del eje estratégico

- Desarrollar la gestión pública y privada para el desarrollo turístico.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la organización turística del sector privado en los municipios (excepto la cabecera departamental donde ya está organizado).
- Organizar la oficina de turismo en cada una de las municipalidades donde no existe aún.
- Promover la integración del tema turístico en las agendas municipales.
- Promover el trabajo conjunto del sector privado organizado de La Antigua Guatemala.

Estrategia del Eje Gestión para el desarrollo turístico

Alianzas estratégicas público – privadas para el desarrollo turístico.

4. Ejes estratégicos de desarrollo del entorno turístico

La actividad de los ejes estratégicos externos no depende directamente de los actores del turismo, por lo que serán necesarias alianzas estratégicas y cabildeo para lograr el apoyo de otras instancias ajenas para la ejecución de acciones en dichos ejes.

Estrategias de desarrollo del entorno turístico

Alianzas estratégicas y cabildeo para lograr el apoyo de otras instancias ajenas para la ejecución de las acciones.

a. Eje estratégico Reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la reducción a la vulnerabilidad a desastres naturales.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Fomentar la elaboración y ejecución de planes de ordenamiento urbano.
- Apoyar la gestión de riesgos para reducir la vulnerabilidad.

b. Eje estratégico Forestación

Objetivo del eje estratégico

- Cooperar con el mantenimiento y aumento de la cobertura boscosa.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la reducción de corte ilegal de árboles.
- Promover las normas para la protección de bosques y áreas verdes.
- Contribuir con las acciones que tiendan a la reforestación.

c. Eje estratégico Inseguridad

Objetivo del eje estratégico

- Contribuir al aumento de la seguridad en destinos y rutas turísticas.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar el desarrollo de un modelo piloto a reproducirse en todas los poblados turísticos.
- Coadyuvar con el aumentar a la seguridad en ruta hacia municipios turísticos.

d. Eje estratégico Contaminación Ambiental

Objetivo del eje estratégico

- Colaborar con la reducción de contaminación ambiental, visual y auditiva en todos los municipios de Sacatepéquez.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Cooperar con los procesos integrales que tiendan a reducir la contaminación ambiental.
- Secundar acciones tendientes a disminuir la contaminación visual en poblados y rutas.
- Apoyar la reglamentación para disminuir la contaminación auditiva en poblados y rutas.

e. Eje estratégico Ordenamiento Urbano y Vial

Objetivo del eje estratégico

- Apoyar la planificación urbana y vial de los municipios.

Objetivos específicos del eje estratégico

- Apoyar la elaboración de planes de ordenamiento urbano.
- Cooperar con el desarrollo de capacidades técnicas para el tema en cada municipalidad.
- Apoyar la ejecución de los planes de ordenamiento que ya hayan sido normados.
- Contribuir a la mejora del entorno inmediato de los productos turísticos por medio de la imagen urbana.
- Colaborar con el aumento de arborización, ornato y jardinería en rutas turísticas.

I. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), e Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2006. **Informe Ejecutivo. Asistencia técnica para el diagnóstico y plan de viabilidad de rutas, circuitos y productos turísticos regionales comprendido bajo la marca “Centroamérica”**. España. 120pp.
- Anónimo. s.f. **Control de gestión**. En: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-115.htm) (Consultado: 15.oct.2010).
- Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR) y Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales (ASIES). 2003. **Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004 - 2014**. 69pp.
- Estrategia Magazine. s.f. **Resolución de conflictos**. En: <http://www.estrategiamagazine.com/> (Consultado: 14.oct.2010).
- Goodstein, L., *et al.* 2004. **Planeación estratégica aplicada**. McGraw Hill, Colombia. 442pp.
- Hellriegel, S.; E. Jackson y J. Slocum. 2005. **Planeación y estrategia**. En: Administración, un enfoque basado en competencias. International Thompson Editores, S.A. México. Pp.176-205.
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). 2010a. **Plan de Desarrollo Turístico del Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 1. Diagnóstico participativo y pronosis del sector turismo. Tomo 1. Diagnóstico del entorno**. Guatemala. 115pp.
- 2010b. **Plan de Desarrollo Turístico del Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 1. Diagnóstico participativo y pronosis del sector turismo. Tomo 2. Diagnóstico de la oferta**. Guatemala. 224pp.
- 2010c. **Plan de Desarrollo Turístico del Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 1. Diagnóstico participativo y pronosis del sector turismo. Tomo 3. Diagnóstico de la demanda turística**. Guatemala. 37pp.
- 2010c. **Plan de Desarrollo Turístico del Departamento de Sacatepéquez (PDT Sac.) Fase 2. Definición participativa de una imagen objetivo para el turismo del Departamento. Tomo 4. Imagen objetivo**. Guatemala. 37pp.
- Kotler, P.; J. Bowen y J. Makens. 2004. **Marketing para turismo**. 3ª. ed. Editorial Pearson. En: <http://www.turismo.casacademy.com> (Consultado: 15.octubre.2010).
- Universidad Arturo Prat. 2010. Chile. **Estrategias**. En: http://www.unap.cl/prontus_unap/site/edic/base/port/inicio.html (Consultado: 14.oct.2010).
- Vega, A. **La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional**. Acimed 2006:14(6). En: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm (Consultado: 11.oct.2010).

Zornoza, C. y J. Dalmau. 2009. **Estrategia y competitividad de la empresa.** En: Introducción a los negocios y su gestión. Pearson, Prentice Hall, España. Pp.332-353.