

# COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

*Casos de investigación aplicada en México*

Jorge Humberto Trujillo Rincón



— Colección Universitaria Letras sin papel —



*"La mejor manera de predecir el futuro es creándolo"*  
Peter Drucker



Competitividad de destinos turísticos  
*Casos de investigación aplicada en México*

Jorge Humberto Trujillo Rincón

Colección eBooks

*Letras sin papel*

UNACH, 2016

# COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

CASOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA EN MÉXICO

MTRO. JORGE HUMBERTO TRUJILLO RINCÓN  
EDITOR



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

Competitividad de Destinos Turísticos. Casos de Investigación Aplicada en México. / Editor Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón.- Tuxtla Gutiérrez Chiapas: Universidad Autónoma de Chiapas. 2014.

268 p.

Incluye referencias bibliográficas.

**ISBN 978-607-8363-65-0**

1. Competitividad. 2. Destinos turísticos. 3. Investigación aplicada. 4. México.

María José Altamirano Pérez  
Jorge Humberto Trujillo Rincón  
**Diseño editorial**

María José Altamirano Pérez  
**Formación y tipografía**

María José Altamirano Pérez  
**Diseño de portada**

*Primera Edición, 2014*  
*Primera Edición Electrónica, 2016*

Universidad Autónoma de Chiapas  
Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas  
Ciudad Universitaria, Carretera Ejido Emiliano Zapata Km 8, Terán,  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

Hecho en México

ISBN Electrónico **978-607-8363-65-0**



## ÍNDICE

<b>Presentación.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I.</b>	
Competitividad Turística. La era del Cambio Constante.....	11
<i>Dra. Aurora Pedro Bueno</i>	
<b>Capítulo II.</b>	
Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de ciudades Patrimonio de la Humanidad y de la Ciudad de León del Estado de <b>Guanajuato</b> 2013.....	50
<i>Dr. Jeremy Heald</i>	
<i>Dr. Rafael Guerrero Rodríguez</i>	
<b>Capítulo III.</b>	
¿Qué tan competitiva es la <b>Ciudad de México</b> en materia turística?.....	74
<i>Dra. Claudia Marisol Serna Martínez</i>	
<i>Dr. Fernando Gilberto Toriz Flores</i>	
<b>Capítulo IV.</b>	
Factores de Competitividad de la Ciudad de <b>Hermosillo</b> , Sonora, como Destino Turístico.....	98
<i>M.g. Blanca Reyna Olguin Negrete</i>	
<i>MCO. José Alonso Acosta Contreras</i>	
<i>MAC. Elsa Isabel Montaño Martínez</i>	
<b>Capítulo V.</b>	
<b>Villahermosa:</b> Naturalmente de Negocios.....	117
<i>Dra. Manuela Camacho Gómez</i>	
<b>Capítulo VI.</b>	
Diagnóstico de la Competitividad Turística de <b>Cuernavaca:</b> Transformación y Crecimiento.....	137
<i>Dr. Gerardo Gama Hernández</i>	
<i>Dr. Miguel Ángel Cuevas Olascoaga</i>	

## **Capítulo VII.**

La Participación de los Actores Locales en la Construcción de la Agenda de Competitividad Turística de <i>Aguascalientes</i> .....	159
<i>Mtra. Astrid Vargas Vázquez</i>	
<i>Dr. Ismael M. Rodríguez Herrera</i>	
<i>Mtro. Simón Pérez Romero</i>	

## **Capítulo VIII.**

Reflexiones sobre <i>Tuxtla Gutiérrez</i> , Chiapas, y desafíos para la Planeación y Gestión de su Agenda de Competitividad Turística.....	182
<i>Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón</i>	
<i>Mtra. Mercedes Chacón Sol</i>	

## **Capítulo IX.**

Competitividad Turística en el Caribe Mexicano: <i>Cancún, Riviera Maya y Cozumel</i> .....	206
<i>Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara</i>	
<i>M en Pl. María Angélica González Vera</i>	
<i>M en Pl. Úrsula Gabriela Serrano Bores</i>	

## **Capítulo X.**

Sustentabilidad y Orquestación, un camino para la Transformación Turística de <i>Tlaxcala</i> .....	226
<i>Lic. César Santomé López</i>	
<i>M en C. Silvia Guadalupe. Martínez Magaña</i>	

## **Capítulo XI.**

Competitividad de Destinos Turísticos Sustentables: El caso de <i>Manzanillo</i> , Colima.....	249
<i>Mtro. Ernesto Manuel Conde Pérez</i>	
<i>Dr. Rafael Covarrubias Ramírez</i>	

## Presentación<sup>1</sup>

El Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas de la Universidad Autónoma de Chiapas (CITA – UNACH) se crea en 2013 como una propuesta para apoyar la solución de problemas de los actores locales del turismo en ese territorio y aportar conocimiento a la toma de decisiones a fin de orientar el desarrollo turístico del Estado de Chiapas. A través de las funciones de Posgrado, Investigación y Difusión, se impulsan tres ejes temáticos: Turismo y desarrollo; Competitividad turística, y Turismo 2.0. La síntesis de la operación del CITA – UNACH tiene como filtro de salida lo que se ha definido como **Rds Turismo**, marca registrada con dos grandes significados que le caracterizan:

Primero, su lectura obvia como **Redes Turismo** a manera de comunidades de práctica que comparten problemas, reflexiones y propuestas de solución que son creadas, calibradas y mejoradas para su aplicación. Desde las redes se ejercita el aprendizaje colaborativo a distancia de actores que comparten una identidad, una razón y un sentimiento asociados al conocimiento. Dentro de estas se promueven, editan y divultan documentos digitales de diversa naturaleza pero que tienen la única meta de dar cuenta de experiencias y aportes en materia de generación, aplicación y difusión del conocimiento en el turismo con salidas a través de redes sociales como Facebook, Twitter, Google+ y Youtube para hacerlo accesible.

Segundo, como abreviatura de la Línea de investigación: **Red de Desarrollo Sustentable y Turismo**. Desde esta línea, el CITA – UNACH articula sus esfuerzos de identificación, reconocimiento, descripción, análisis, síntesis, propuesta y evaluación sobre la organización del territorio chiapaneco, su estructura y procesos; su actividad turística en los destinos de la entidad y el desempeño de los productos turísticos que son reconocidos en su oferta, así como del potencial y viabilidad de su diversificación con base en criterios de flexibilidad, innovación, creatividad y claro, uso de

---

<sup>1</sup> Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón, Coordinador General del Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas de la Universidad Autónoma de Chiapas.

conocimiento, con miras a cumplir su misión y razón de ser como Centro de Investigación Turística Aplicada.

En este marco de actuación como organismo académico de la UNACH, fue posible participar entre 2013 y 2014 en un trabajo de investigación aplicada que dio sentido a esta publicación titulada como *"COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS. CASOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA EN MÉXICO"*, misma que tiene el objetivo de difundir los ejercicios realizados en destinos turísticos mexicanos presentados por académicos destacados de instituciones educativas del nivel superior. La intención es conocer sus experiencias, soportes metodológicos, alcances y limitaciones, aportaciones, etcétera; al tenor de matices reflexivos, analíticos y críticos. Les invitamos a su lectura para reconocer hallazgos, interpretar situaciones y, en general, aprovecharlos para beneficio de nuestra cotidianidad turística. Entremos en materia.

El año 2013 registra un importante hecho inédito para el conocimiento aplicado en el objeto de estudio llamado turismo. En este año, a iniciativa del Gobierno Federal y con el acompañamiento de los Gobiernos Estatales, se llevan a cabo 44 agendas de competitividad turística de destinos seleccionados con la perspectiva del desarrollo local y el propósito de apoyar a los gobiernos municipales para mejorar su desempeño ante el mercado turístico y fortalecer su actividad empresarial, pero ahora con el elemento adicional de que se incluyeron a las Universidades y se incorporó dentro del concepto de competitividad a la dimensión de la sustentabilidad. El hecho no es menor, aunque seguro habrá reflexiones en cuanto a la efectividad de su incorporación teórica, conceptual, metodológica e instrumental.

Las agendas se sitúan en torno al concepto de Competitividad en los destinos, lo que implica una lógica que organiza a sus componentes de la actividad turística a manera de un competidor para hacer su gestión más efectiva y lograr propósitos que, entre otros, es ganar al otro o a los otros en el marco de una competencia. Se debe de

reconocer que la actividad turística es muestra de una competencia global que se antoja interminable, ya que institucionalmente es sectorizada, segmentada, promovida e impulsada a partir de argumentos fuertes en materia de efectos económicos y aportes a las contabilidades nacionales. Así se compite hoy por mayores volúmenes de inversión pública y privada, directa e indirecta. El concepto de competitividad y su accionar enfoca, excluye y valoriza para competir con una posición más favorable para ser más rápido, más alto, más fuerte, y obedece a la racionalidad que históricamente ha favorecido el crecimiento, el incremento, la expansión, como si el territorio, los recursos, el mercado fuesen infinitos.

Lo cierto es que, a pesar de los esfuerzos institucionales, empresariales y académicos, entendidos desde distintos marcos de referencia, financiados e instrumentados de diversas formas y con alcances heterogéneos, la idea de la sustentabilidad en la actividad turística de México aún es marginal y no ha logrado incorporarse como transversal, aunque así sea señalada ya en la política pública para el turismo a veces como un criterio, otras como objetivo, unas más como estrategia, programa o línea de acción.

Desde la mirada de Enrique Left (2010), “el principio de sustentabilidad emerge en el contexto de la globalización como la marca de un límite y el signo que reorienta el proceso civilizatorio de la humanidad. La crisis ambiental vino a cuestionar la racionalidad y los paradigmas teóricos que han impulsado y legitimado el crecimiento económico, negando a la naturaleza. La sustentabilidad ecológica aparece así como un criterio normativo para la reconstrucción del orden económico, como una condición para la sobrevivencia humana y un soporte para lograr un desarrollo durable, problematizando los valores sociales y las bases mismas de la producción”.

Esto es, la sustentabilidad conlleva otra lógica, una muy diferente a la de la competitividad, más humana, más vivible, más propia, más condicionada por el

ambiente, su estructura y sus procesos. No obstante, la optimización del modelo imperante ha construido un entorno que facilita y provee, toda una plataforma que garantice la dinámica necesaria para su permanencia aunque el modelo ha abusado de todo, especialmente del ambiente y la gente.

“La degradación ambiental se manifiesta así como síntoma de una crisis de civilización, marcada por el modelo de modernidad regido bajo el predominio del desarrollo de la razón tecnológica por encima de la organización de la naturaleza. La cuestión ambiental problematiza las bases mismas de la producción; apunta hacia la deconstrucción del paradigma económico de la modernidad y a la construcción de futuros posibles, fundados en los límites de las leyes de la naturaleza, en los potenciales ecológicos y en la creatividad humana.” (Left, 2010)

Desde tales perspectivas, ambos conceptos tan vinculados y tan diferentes hacen que su interacción no sea fácil, genere conflictos y tensiones entre dinámicas globales y locales, las primeras desde condiciones exógenas de los mercados que estimulan las capacidades de producción y promueven la competitividad, mientras que las segundas se soportan en condiciones endógenas de la construcción de redes de poder, su identidad cultural y su respeto por el entorno propio.

Desde la perspectiva del CITA – UNACH, el ejercicio de esta investigación aplicada llevó a generar cuestionamientos como:

¿Hasta dónde los destinos turísticos estudiados han dejado su identidad para hacerse de otra, esos a los que los mercados prefieren en aras de ganar mercado y posiciones en el ranking mundial?

¿Hasta dónde la subordinación local/regional ha logrado mejorar su competitividad a riesgo de perder sus recursos naturales y su esencia, y qué ha ganado con eso?

¿Hasta dónde cada uno de los destinos ha logrado equilibrar ambos conceptos como estrategia para mejorar su funcionamiento pensando antes en la calidad de vida de sus habitantes que en el número de cuartos y su porcentaje de ocupación hotelera?

No obstante, más allá de todo esto, las Agendas han sido un esfuerzo institucional monumental por lograr una mayor cobertura de destinos estudiados con la idea de poder compararlos. En estricto sentido, esta podría ser una de las ideas más ambiciosas en dos sentidos: primero, por el hecho mismo de comparar 9 factores y 120 variables de 44 de los más de 90 destinos seleccionados que hoy se muestran en el Sistema de Información Integral de Mercados (SIIMT), y segundo, que podría considerarse como más desafiante, el hecho de que la comparación sea entre destinos seleccionados que corresponden a sistemas territoriales heterogéneos, esto es, ciudades capitales, centros playeros, ciudades coloniales, centros integralmente planeados y pueblos mágicos. Se antoja que esta fue una reflexión inacabada pero que aún puede ser provocada.

Veamos qué proponen los académicos que atendieron a la convocatoria.



**COMPETITIVIDAD TURÍSTICA:  
LA ERA DEL CAMBIO CONSTANTE.**

## CAPÍTULO I

# COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: LA ERA DEL CAMBIO CONSTANTE.

*Dra. Aurora Pedro Bueno*

*Universidad de Valencia, España.*

## **Competitividad Turística: La Era del Cambio Constante.**

El turismo se afianza como una actividad de gran importancia a escala internacional. Señalando datos de la OMT (OMT, Tourism Highlights 2014, 2014) el turismo representa un 9% del GDP mundial, el 6% de las exportaciones mundiales, el 29% de las exportaciones de servicios mundiales y genera uno de cada once empleos mundiales. Además, las previsiones de crecimiento son optimistas: se espera alcanzar 1.400 millones de llegadas en 2020 y 1.800 millones de llegadas en 2030 (OMY, 1999, 2011).

Desde la segunda mitad del siglo pasado, la actividad turística ha ido ganando peso entre las actividades productivas de países y regiones a escala mundial. Desde la revolución industrial en el siglo XVIII el crecimiento económico se identificaba con la expansión de la industria principalmente, sin embargo, ya en las últimas décadas del siglo XX la actividad turística se fue consolidando como un sector productivo más, con capacidad para generar empleo y renta. Las características de esta actividad permiten que se desarrolle, con mayor o menos intensidad y éxito, en áreas excluidas de la expansión de la actividad industrial. Es más, se ha convertido en una oportunidad para áreas castigadas por la desindustrialización y en una actividad complementaria para áreas rurales y con riesgo de despoblación.

A pesar de la profunda crisis que está afectando, principalmente, a las mayores regiones emisoras del mundo, el turismo continúa siendo una actividad en crecimiento y expansión. La llegada de turistas en el mundo aumentó en 2013 en un 5% respecto al año anterior; los países avanzados han crecido por encima de esta media mundial (5,4%) y los países emergentes por debajo (4,5%). Es decir, a pesar de que la crisis económica golpea en mayor medida a las economías más avanzadas, estas han registrado un aumento de las llegadas de turistas internacionales por encima de la media mundial. Por regiones, destaca el incremento en Asia y Pacífico (6,2%) y África (5,4%), seguidas por Europa (5,4%) y las Américas (3,2%). Oriente Medio registró un mal dato (el -0,2%) debido a la inestabilidad política y los conflictos bélicos que afectan a algunos países de la región.

Sin embargo, si consideramos un período más largo, del 2005 al 2013, podemos confirmar cómo las economías emergentes, han aumentado el número de llegadas internacionales por encima de la media mundial y de los países avanzados: un 4,8%, frente al 3,8% y el 3% respectivamente. Asia y el Pacífico (6,2%) y África (6,1%) aumentaron por encima de la media en este periodo.

El resto de regiones que distingue la OMT crecieron por debajo, destacando Europa y las Américas con el menor aumento: ambas del 2,9%. Se va confirmando, pues, una de las previsiones realizadas por la OMT para el 2020 primero y para el 2030 después: el principal destino mundial, Europa, va perdiendo cuota de mercado a escala mundial (OMT, 1999, 2011). Por otro lado, tal y como se prevé, el aumento de la clase media mundial favorecerá el crecimiento del turismo en los países emergentes.

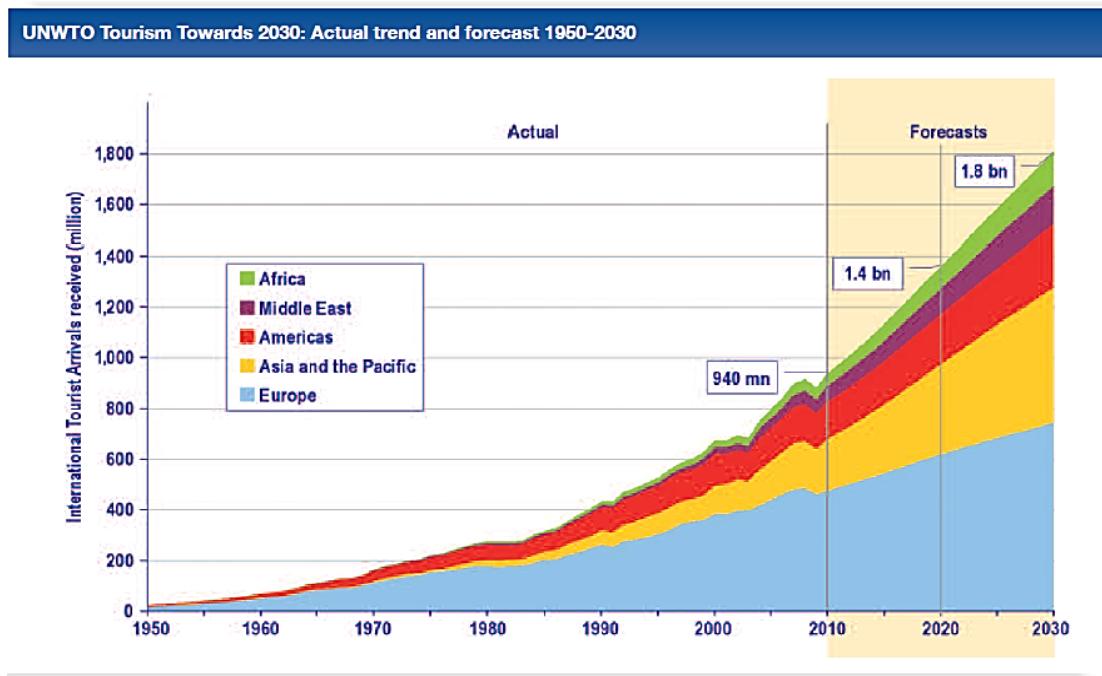
Los ingresos por turismo muestran un comportamiento similar. A escala mundial aumentaron un 5,3% entre el 2012 y 2013, registrándose un mayor aumento (6%) en los países avanzados y de un 4% en los emergentes. Por regiones el comportamiento fue muy diferente: el mayor aumento lo registró Asia y Pacífico con el 8,2%, seguido de las Américas con el 6,4%. Europa registró un aumento más moderado (3,8%), mientras África se mantuvo y Oriente Medio bajó en un 1,9%.

Destacaríamos otra característica de esta actividad a escala mundial: la rapidez de recuperación después de una crisis o resiliencia. El impacto de las crisis políticas y bélicas (como la guerra del Golfo), los atentados terroristas (como el 11-S), los desastres climatológicos (huracanes, inundaciones), epidemias (como SARS), la crisis económica... se reflejan rápidamente en una caída de las llegadas. Pero la recuperación de esta actividad es muy rápida.

En definitiva, las principales características de la actividad turística en estos últimos años son las siguientes:

- Creciente importancia del turismo como sector económico a escala mundial
- Expansión del turismo a todas las regiones mundiales, aunque el peso y el ritmo sean diferentes
- Perspectivas optimistas para las próximas décadas; las proyecciones de la OMT señalan un crecimiento continuo hasta el 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones de llegadas internacionales
- Los países emergentes ganan, progresivamente, cuota de mercado internacional
- Extraordinaria capacidad de recuperación del turismo después de las crisis (11S, SARS, etcétera)

**Figura 1.** Previsiones de crecimiento del turismo en 2030. OMT.

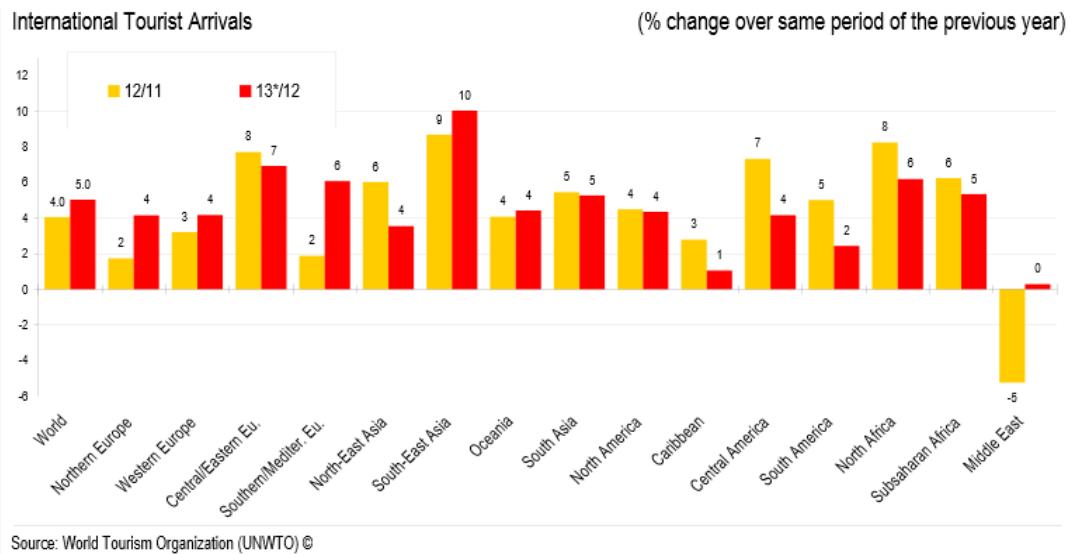


### Las Américas: México.

Las Américas, que al inicio del presente siglo ocupaba un segundo lugar en número de llegadas internacionales, han perdido cuota en el ranking de regiones del mundo. Las proyecciones de llegadas para el 2030 confirman la consolidación de esta tercera posición en el ranking mundial de regiones OMT. Con 169 millones de llegadas internacionales en 2013, se situaron después de Europa (52% del total, con 563 millones de llegadas) y Asia Pacífico (23% del total de llegadas; 248 millones). África y Oriente Medio tenían ambas un 5% de la cuota mundial de llegadas (56 y 52 millones de llegadas respectivamente) (OMT, 2014).

Si observamos el comportamiento de las llegadas internacionales por subregiones entre el 2012 y el 2013, sólo Norteamérica ha registrado un crecimiento del 5% en estos dos últimos años (Figura 2). El resto de subregiones de las Américas han crecido menos que el año anterior, destacando el Caribe (un aumento del 1% en 2013 frente al 3% de 2012), América Central (un 4% frente al 7% del 2012) y Sudamérica (un 2% frente al 5%).

**Figura 2.** Porcentaje de crecimiento del turismo por subregiones mundiales. OMT



De los países americanos, solo Estados Unidos ocupa uno de los primeros lugares mundiales tanto en número de llegadas (el segundo) como por ingresos (el primero). El siguiente país Americano en el ranking es México, con 23,7 millones de llegadas y ocupando la posición 15 (la 13 en 2012). Si nos centramos en los ingresos por turismo, México ocupa la posición 23 en el ranking mundial con 13,7 billones de dólares<sup>1</sup> (posición 24 en 20112) y el tercer lugar en las Américas, después de EE.UU. y de Canadá.

**Figura 3.** Los 10 destinos mundiales por llegadas internacionales y por ingresos turísticos.

OMT.

Rank	Internacional Tourist Arrivals				
	Series	Million		Change (%)	
		2012	2013	12/11	13/12
1 France	TF	83.0	-	1.8	-
2 United States	TF	66.7	69.8	6.3	4.7
3 Spain	TF	57.5	60.7	2.3	5.6
4 China	TF	57.7	55.7	0.3	-3.5
5 Italy	TF	46.4	47.7	0.5	2.9
6 Turkey	TF	35.7	37.8	3.0	5.9
7 Germany	TCE	30.4	31.5	7.3	3.7
8 United Kingdom	TF	29.3	31.2	-0.1	6.4
9 Russian Federation	TF	25.7	28.4	13.5	10.2
10 Thailand	TF	22.4	26.5	16.2	18.8

Rank	Internacional Tourist Receipts					
	Billion		USS		Local currencies	
			2012	2013	12/11	13/12
1 United States	126.2	139.6	9.2	10.6	9.2	10.6
2 Spain	56.3	60.4	-6.3	7.4	1.5	3.9
3 France	53.6	56.1	-2.2	4.8	6.0	1.3
4 China	50.0	51.7	3.2	3.3	0.8	1.4
5 Macao (China)	43.7	51.6	13.7	18.1	13.2	18.1
6 Italy	41.2	43.9	-4.2	6.6	3.8	3.1
7 Thailand	33.8	42.1	24.4	24.4	26.7	23.1
8 Germany	38.1	41.2	-1.9	8.1	6.3	4.5
9 United Kingdom	36.2	40.6	3.3	12.1	4.8	13.2
10 Hong Kong (China)	33.1	38.9	16.2	17.7	15.8	17.7

<sup>1</sup> Billones americanos

## **Los cambios y las tendencias.**

En el año 2009, un estudio sobre el turismo en Europa destacaba la capacidad de este sector para generar empleo, con tasas promedio por encima de otros sectores de la UE, a la vez que reconocía que se trataba de una actividad compleja, con una cadena de valor muy fragmentada (ECORYS, 2009)<sup>2</sup>. El estudio identificaba las ocho grandes mega tendencias en turismo:

- 1- Globalización.
- 2- Cambio demográfico.
- 3- Acceso a la información.
- 4- Economía de la Experiencia.
- 5- Personalización.
- 6- Sostenibilidad.
- 7- Salud y belleza.
- 8- Modelos de negocio de bajo coste.

El Informe realizado por IPK para el 2013 revisaba las características de la evolución del mercado entre el 2009 y el 2013 (IPK, 2013). Según este informe, las tipologías más importantes (vacaciones en ciudades, tours, sol y playa, y en el mundo rural) habían tenido una evolución muy diferente en dicho período, destacando un incremento muy importante de los dos primeros (del 47 y del 27% respectivamente) debido, principalmente, a los mercados emergentes. En el caso del sol y playa el aumento (12%) se debió a los países del Este de Europa, mientras que en el caso del turismo rural (turismo rural, agroturismo, etcétera) ha registrado una disminución del 10% debido al impacto de la recesión económica en Europa.

El contexto en el que se desenvuelve la actividad turística ha estado dominado en los últimos años por la crisis económica, el reto del cambio climático, la continua subida del precio de la energía y los conflictos políticos y bélicos, especialmente en algunas regiones como Oriente Medio. Teniendo en cuenta este contexto y los distintos informes que hemos citado, podemos destacar algunas de las tendencias en el turismo:

---

<sup>2</sup> El estudio se centraba en los subsectores de alojamiento, operadores turísticos y agencias de viaje. Dentro del Contrato Marco de Estudios de Competitividad Sectorial ENTR/06/054. Véase [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/executive\\_summary\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/competitiveness/executive_summary_es.pdf)

- Resiliencia ante las crisis: aumento llegadas en un 5% por encima del crecimiento de la economía mundial.
- Estancias más cortas: menor aumento en las pernoctaciones que en las llegadas.
- Mayor crecimiento del turismo de vacaciones/ocio que del turismo de negocios.
- Crecimiento muy notable del turismo urbano en los últimos años.
- Los turistas cada vez más mayores.
- Mayor uso de internet para reservas, las redes sociales... aunque hay síntomas de saturación cuota de reservas *on line*.
- Incremento importante del alojamiento *low-cost*.
- “*Mobile technology*”.

IPK también realiza las siguientes predicciones:

- Aumento modesto de la llegada de turistas en las regiones más desarrolladas
- Mercados emergentes crecerán más rápido. Se espera que la “nueva clase media mundial” se duplique en 2030.
- Asia y Oriente Medio: se espera que reduzcan el “travel gap” con los mercados maduros (Europa, América del Norte, Japón, Australia, NZ).
- El crecimiento de los países emergentes vendrá liderado por países como Brasil e India.
- Rusia y China entrarán en los primeros puestos del ranking de países emisores.

El fenómeno *low cost* se ha generalizado en la sociedad, llegándose a hablar de una clase social nueva: sociedad masiva o *low cost* que vendría a sustituir a parte de la clase media desaparecida con la crisis<sup>3</sup>. Este fenómeno está muy presente en el sector turístico, comenzando con el transporte aéreo y expandiéndose a otros subsectores de la oferta, como la hotelería. Sin embargo, para los expertos todavía la oferta no acaba de integrar totalmente las características de este grupo con mentalidad *low cost*. El **perfil + actitud** de esta nueva **sociedad masiva o low cost** de la que habla Cuesta es el siguiente:

- Personas bien preparadas, de nivel cultural alto.
- Exigentes.

---

<sup>3</sup> [http://www.hosteltur.com/134410\\_turismo-sociedad-low-cost.html](http://www.hosteltur.com/134410_turismo-sociedad-low-cost.html)

- En busca de propuestas que les ahorren tiempo y dinero.
- Que alargan su ciclo vital y el desarrollo social tradicional.
- Que tienen salud y quieren mantenerla, y creen en la vida sana.
- Son familias pequeñas, quizá monoparentales, o personas solas.
- Hacen compatible su vida profesional y su vida privada incluso en el tiempo.
- Muestran características comunes al margen de países y culturas nacionales, son parecidos internacionalmente.
- Están muy familiarizados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El *low cost* se consolida como tendencia en muchos de los subsectores de la oferta turística como el transporte, alojamiento (*Chip and Chic*), alquiler de coches, etcétera. Las aerolíneas *low cost* han tenido un impacto notable en el desarrollo turístico de algunas áreas en este inicio de siglo. La expansión inmobiliaria en la costa mediterránea no puede entenderse sin las *low cost*. Estas líneas han permitido la llegada de un flujo de turistas importantes en ciudades medias que disponen de aeropuertos secundarios y, por tanto, más económicos. En Europa, el desarrollo de la línea de alta velocidad europea y dentro de los diferentes países como España ha permitido el aumento de los *short breaks*, especialmente en la tipología de turismo urbano y cultural. Según el IET el perfil del pasajero de las líneas *low cost* y de las compañías tradicionales es diferente:

- Motivo de viaje: el trabajo está más presente en las compañías tradicionales que en las de bajo coste (10% frente al 4%).
- Alojamiento: más alojamiento en hoteles para los que viajan en compañías tradicionales que los que viajan en *low cost* (77% frente al 62%).
- Organización del viaje: un mayor porcentaje de los viajeros en compañías de *low cost* se organizan el viaje ellos mismos; el 80% utiliza internet para ello. En el caso de las compañías tradicionales los viajeros presentan porcentajes menores, aunque va aumentando.

Por el lado de la demanda, los expertos confirman una mayor tendencia hacia una mayor segmentación o fragmentación de la demanda por grupos de consumidores con características

cada vez más diferenciales. La Revista Hosteltur<sup>4</sup> destacaba los 10 perfiles de turistas que marcan los segmentos y nichos de mayor potencial para la industria turística en 2014:

**1.- Mascotas con dueño.** Para algunos turistas, el animal condiciona el destino de vacaciones, el alojamiento elegido y el transporte. Sólo en España hay cerca de cinco millones de personas que tienen perro.

**2.- Mujeres que viajan con mujeres.** Las inquietudes de las mujeres emancipadas de los países avanzados y emergentes son muy diversas, pero la tendencia es a que viajen en grupo. Tienen una edad media de 45 años y un nivel socio-económico medio-alto. *Focus on Women* (FOW).

**3.- Millennials: no sin mi iPhone.** Son la generación nacida entre 1980 y mitad de los noventa; generación del ‘ahora’, de la rapidez y la inmediatez. Su mundo está interconectado, es tecnológico y global. Se caracterizan por búsquedas rápidas de información, por la participación en las redes sociales, por consultar unas 10,2 fuentes distintas antes de reservar; les gustan las experiencias locales y demandan wifi de acceso gratuito y de alta calidad.

**4.- El nuevo lujo.** Viajeros VIP relativamente jóvenes, cosmopolitas y nuevos ricos, que están redefiniendo el turismo de lujo y las expectativas en cuanto a los servicios propios de este segmento. De aspecto informal, pero muy exigentes con la calidad del servicio.

**5.- Turismo halal.** Los turistas de fe musulmana configuran otro segmento emergente de gran interés. El mercado potencial es muy importante: sólo en Europa hay 14,2 millones de musulmanes.

**6.- Niños con familia.** Las vacaciones de las familias con niños condiciona también la oferta turística. Estos clientes buscan, principalmente, productos diferenciados para el turismo en familia (hoteles tematizados con personajes de cuento, menús infantiles, diversiones especiales para los más pequeños, toboganes de agua en las piscinas, mini clubes, playas con columpios, etcétera). También las aerolíneas se están declarando *family-friendly*.

**7.- PANK: tías con sobrinos.** Las PANK (*Professional Aunt, No Kids*) son mujeres con carrera profesional que no tienen hijos pero que se llevan de viaje a sus sobrinos. En EE.UU. es una

---

<sup>4</sup> [http://www.hosteltur.com/161260\\_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html](http://www.hosteltur.com/161260_10-nuevos-perfiles-turistas-sector-debera-satisfacer.html)

tendencia al alza que ya se está identificando como nicho de mercado. En Europa aproximadamente un 20% de las mujeres en edad fértil no son madres.

**8.- Viajeras de negocio.** En EEUU existe una paridad total de número de viajeras de negocio entre sexos; en Europa las viajeras de negocio de momento ya superan el 25%. Un 44% de ellas incorpora experiencias de ocio y un 20% añade días de vacaciones adicionales. Este nicho es especialmente interesante para las cadenas hoteleras.

**9.- Singles.** Se calcula que en España la cifra total de singles (solteros, viudos, separados o divorciados) ronda los 8,5 millones, entre los 25 y 65 años, si se tienen en cuenta los que viven con sus familias. Las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental a la hora de crear productos y servicios específicos para este segmento.

**10.- Familias monoparentales.** Un importante cambio sociológico de los últimos años ha sido el incremento de las familias monoparentales (un adulto con hijos) lo que ha generado la necesidad de viajar con niños. En España existen más de 1,7 millones de hogares monoparentales. Algunas cadenas hoteleras ya responden a este nicho. También se están diseñado productos para este tipo de demanda.

Resumiendo, la tendencia es hacia una mayor segmentación de la demanda, localizando grupos de consumidores con necesidades especiales, destacando la expansión del fenómeno *low cost* hacia otros elementos del producto turístico. Los países emergentes tendrán progresivamente un mayor protagonismo.

### **Competitividad y competitividad turística.**

La reflexión sobre la competitividad y los elementos que mejoran la posición competitiva ha ocupado un lugar destacado en la investigación económica desde el último cuarto de siglo pasado. Michael Porter (1980, 1990) introdujo una reflexión sobre la competitividad que ha marcado la investigación hasta nuestros días. La obra de Porter ha estado centrada, principalmente, en la industria, aunque algunos conceptos han sido útiles también en el mundo del turismo. El crecimiento y desarrollo económico de un país está determinado por las condiciones microeconómicas del mismo. Si las empresas son competitivas, los países serán competitivos.

A partir de la reflexión de Porter, las ventajas competitivas van a constituir el objeto de atención preferente a la hora de explicar el diferente éxito económico de los países. Si para los clásicos, las ventajas comparativas explicaban las diferencias entre el grado de industrialización de los países, la capacidad exportadora y, en definitiva, del crecimiento económico, para los economistas del siglo XX el diferencial de crecimiento se explica por la capacidad de las empresas de los países para generar ventajas competitivas.

En economía, la competitividad se define como la capacidad para competir en los mercados por bienes y servicios. Es la capacidad para sostener y mejorar el valor añadido o el ingreso per cápita, pero también de mantener o favorecer las balanzas comerciales con el resto del mundo o la de atraer inversión neta directa extrajera. Esta capacidad dependerá, en gran medida, de la capacidad para generar nuevas ideas, de generar innovaciones tanto de productos como de procesos.

La competitividad es un concepto relativo (un país es más competitivo en relación a qué otro país) y multidimensional (múltiples variables que inciden sobre la misma). Es, pues, un concepto muy complejo para analizar y para medir, aunque se han desarrollado índices que miden y elaboran un ranking de países a partir de una serie de variables.

La competitividad en el esquema de Porter avanza a saltos cualitativos. Se pueden distinguir algunas etapas que marcan la evolución de la competitividad de una nación:

- Etapa impulsada por los factores: los factores básicos son la fuente esencial y generalizada de ventaja competitiva.
- Etapa impulsada por la inversión: la ventaja competitiva descansa principalmente en una fuerte inversión que permite tener factores mejores y más especializados.
- Etapa impulsada por la innovación: las demandas locales sofisticadas, las rivalidades domésticas y los clústeres de empresas de apoyo generan ventajas.

La innovación es, pues, fundamental en esta última etapa puesto que:

- La innovación incrementa la productividad.

- La productividad determina el nivel de vida de un país.
- La productividad determina la competitividad.

Si las empresas son competitivas, los países serán competitivos. El análisis, pues, debe centrarse en la empresa y en el entorno en el que esta se desenvuelve. Es en este nivel donde debe de diseñarse la estrategia para mejorar la competitividad. Las empresas se localizan en clústeres, próximas a otras empresas competidoras y a aquellas otras que ofrecen servicios necesarios para la producción y venta (transporte, inputs, asesoramiento financiero, etcétera).

En el modelo de Porter los clústeres son espacios *geográficos* homogéneos que disponen de una estrategia propia muy diferenciada, con infraestructuras suficientes para toda el área, y que conforman relaciones comerciales entre ellas. La proximidad que ofrece el clúster a las empresas permite crear *redes* empresariales que interactúan y estrechan sus relaciones gracias a su proximidad y complementariedad física, técnica, económica y social, en un marco territorial e institucional favorable. Las razones por las que las empresas tienden a concentrarse en un clúster son las siguientes:

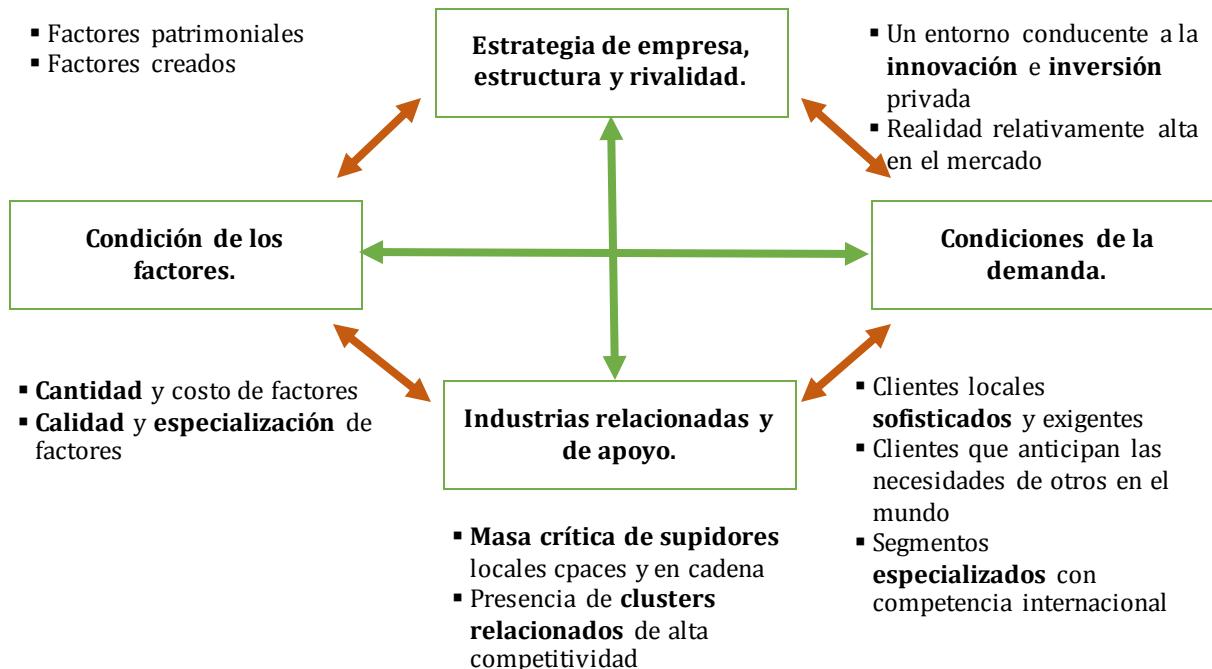
- 1- Acceso a proveedores, servicios y mano de obra especializados.
- 2- Ventajas en la información.
- 3- Flexibilidad y cambio rápido debido a la extrema especialización.
- 4- Imitación facilita la adopción rápida de innovaciones.

A partir de estos conceptos, el diamante de Porter explicita los elementos del clúster y las relaciones que se establecen entre ellos (*ver figura 4*).

- **Estrategia, estructura y rivalidad empresarial:** contexto que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas; fuerte competencia entre rivales locales.
- **Condiciones de los factores:** importancia de la cantidad y costo de los factores productivos; calidad de los mismos; especialización de los factores productivos.
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas; clústeres en lugar de industrias aisladas.

- **Condiciones de Demanda:** clientes locales sofisticados y exigentes; segmentos especializados que pueden servirse globalmente; clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas.

**Figura 4.** El Diamante de Porter.



Estos elementos configuran el entorno de la actividad productiva. Es el entorno el que condiciona una mayor competencia entre las empresas por un lado y una mayor cooperación por otros.

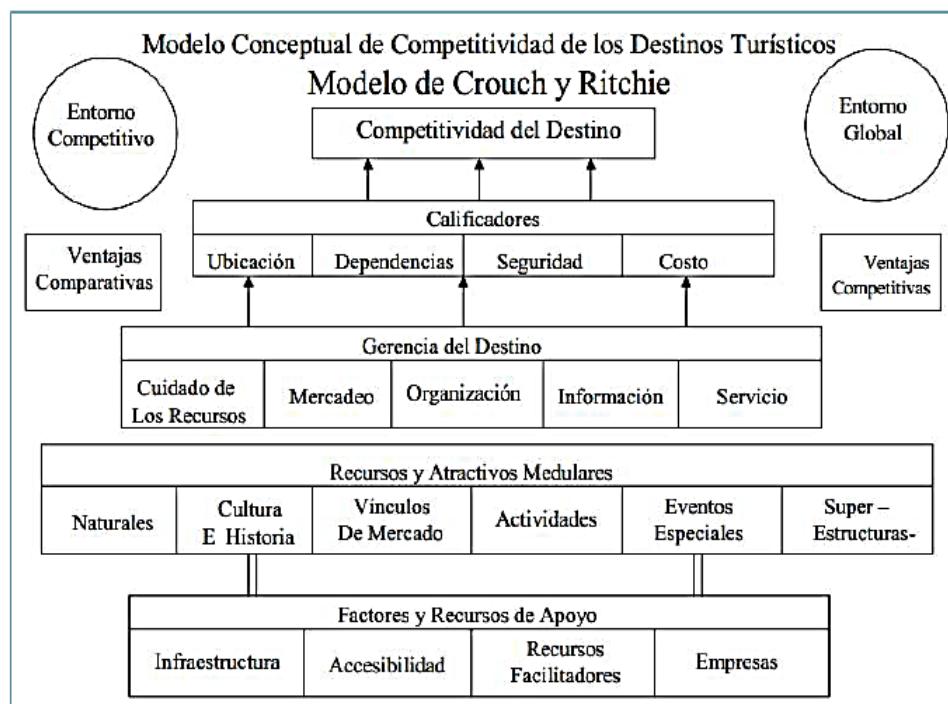
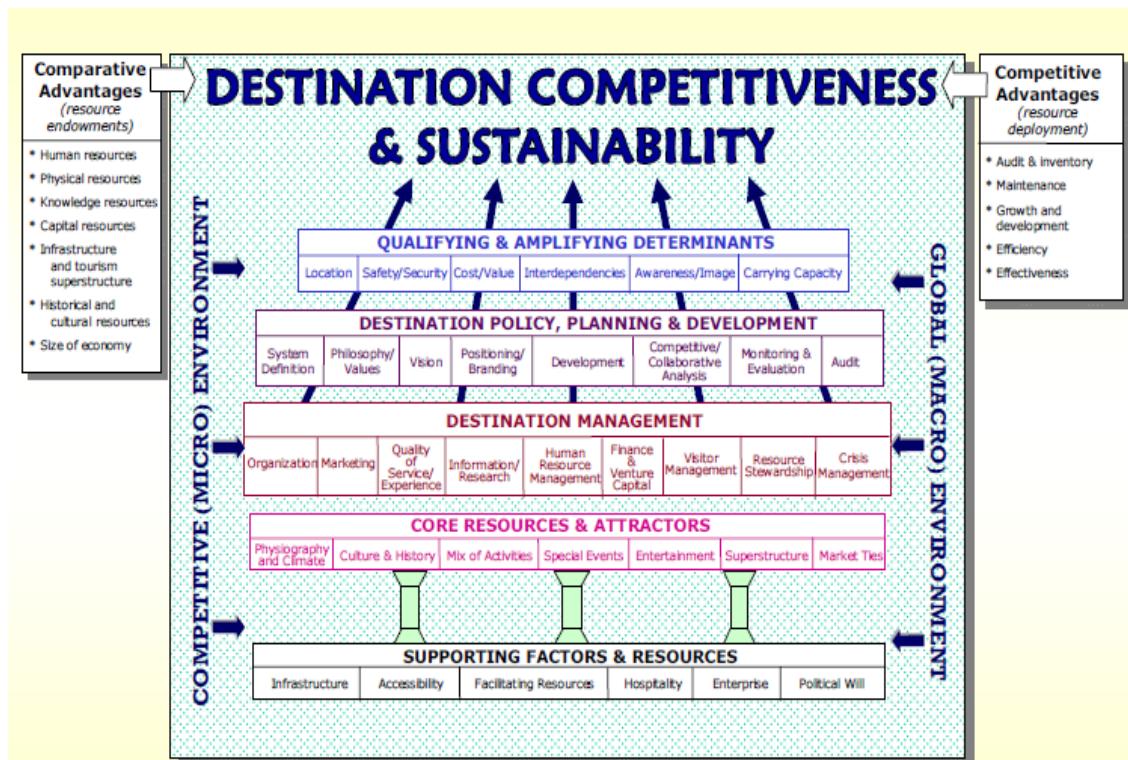
Como se comentó antes, el modelo de Porter estuvo pensado para la industria. Sin embargo, algunos de los conceptos y elementos del mismo pueden ser adaptados e incorporados al turismo. La investigación en torno a la competitividad turística ha avanzado de manera importante. Pero además, en las últimas décadas, una idea reiterada es que los destinos tienen que apostar por ser más competitivos en un mundo cambiante.

Entre las diferentes propuestas y modelos, destacaremos el modelo de competitividad turística de Crouch and Ritchie (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2000, 2003). Este modelo es considerado como la aproximación más integral a la competitividad turística, aunque no es la única propuesta o modelo (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007). El modelo se basa distingue entre

ventajas comparativas y competitivas mientras pretende incluir todos los factores que determinan la competitividad turística de un destino, distinguiendo cinco grandes apartados: cualificadores y amplificadores (localización, seguridad, coste, dependencias, etcétera), política, planificación y desarrollo del destino (visión, posicionamiento y *branding*, análisis, auditorías, etcétera), gestión del destino (organización, marketing, información e investigación, gestión de RRHH) y recursos y factores de soporte (clima, historia y cultura, ocio,). A partir de este modelo, se realiza una propuesta inicial de 32 elementos que puede considerarse un primer índice de competitividad compuesto para un destino turístico.

El modelo reconoce que la competitividad turística se basa en la dotación de recursos del destino (ventajas comparativas) y en la capacidad para desarrollar recursos (ventaja competitiva) (*ver figura 5*). El modelo también reconoce el impacto e influencia del entorno global (e.g. economía global, terrorismo, tendencias demográficas) y las circunstancias competitivas del micro-entorno que afectan a la actividad turística del destino. El modelo reconoce 36 atributos de competitividad, en cinco grades grupos. Los atractores incluyen once elementos: naturales, cima, cultural y social, infraestructura general, servicios de infraestructura básica, superestructura turística, facilidades de acceso y transporte, actitudes frente al turista, niveles de precio y costes, entre otros. Entre los detractores del destino están la seguridad (inestabilidad política, salud, leyes y regulaciones como visas, etcétera). Estos factores pueden actuar como barreras a la hora de visitar un destino en particular.

Figura 5. El Modelo de Calgary.



Fuente: Ritchie and Crouch (2003)

El modelo de Ritchie and Crouch no es la única propuesta de conceptualización y de indicadores de gestión de la competitividad turística<sup>5</sup>. Pero sí que introdujo, por primera vez, los principales elementos a considerar sobre el concepto.

¿Por qué es tan importante el concepto de competitividad para un destino turístico? La investigación sobre la competitividad turística permitirá tener un mejor conocimiento de los elementos que determinan que un destino sea más o menos competitivo (Crouch, 2007; Mazanec, Wöber, & Zins, 2007). Un mayor conocimiento en este ámbito puede ayudar a los gestores del destino turístico a mejorar la gestión del mismo, especialmente cuando la gestión público-privada tiene cada vez más importancia.

### **Definiendo la Competitividad Turística.**

No existe todavía una única definición aceptada de competitividad en turismo. Si atendemos a la definición utilizada en economía, la competitividad puede definirse como la capacidad para mantener y mejorar el valor añadido o el ingreso per cápita pero también la balanza comercial o, incluso, la capacidad de atraer inversión directa neta del exterior. También nos remite a la capacidad para generar e introducir innovaciones desde una perspectiva más dinámica<sup>6</sup>.

Para Ritchie y Crouch (2000), la competitividad puede entenderse como la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar el bienestar nacional, mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social.

En un sentido menos amplio, pues, puede definirse como la capacidad para responder a las demandas de los consumidores, especialmente cuando estas demandas están cambiando constantemente y de manera significativa. La competencia entre destinos hace que éstos tengan que diferenciarse unos de otros ofreciendo experiencias distintivas y de gran calidad (CES, 2013).

---

<sup>5</sup> Mazanec, Wöber, & Zins (2007) realizan una revisión de varias de las propuestas sobre competitividad y gestión de destinos.

<sup>6</sup> Véase CES (2013)

Para Dupeyras y MacCallum (2013), la competitividad de un destino turístico es la capacidad de optimizar su atractivo para residentes y no residentes, proveer servicios turísticos de calidad, innovadores y atractivos (ej. ofreciendo una buena relación calidad-precio o “*value for money*”) a los consumidores y ganar cuotas de mercado tanto en el turismo nacional como internacional, al tiempo que se garantiza que los recursos disponibles, y que dan soporte al desarrollo de la actividad turística, se utilizan eficientemente y de manera sostenible.

Como vemos no hay una única definición de competitividad turística (CES, 2013). Como señalan Mazanec, Wöber, & Zins (2007) no hay acuerdo amplio sobre el concepto de competitividad turística, aunque sí que parece que habría acuerdo en una interpretación amplia como la que proponen Ritchie & Crouch (2003; p. 2):

“Lo que hace a un destino turístico competitivo es la capacidad para incrementar el gasto turístico, de atraer de manera creciente visitantes mientras se les ofrecen experiencias memorables y satisfactorias, que sean rentables para el destino, mientras se mejora el bienestar de los residentes del destino y se preserva el capital natural del destino para generaciones futuras”.

### **El Destino Turístico.**

La diversidad de tipologías turísticas ha generado diferentes tipos de espacios turísticos como el destino de sol y playa tradicional, el turismo urbano, destinos de montaña, el turismo de naturaleza, etcétera. Son lugares que tienen atractivo suficiente para generar demanda y han generado una oferta diversa, dependiendo del tamaño y grado de desarrollo del destino. El turismo está generando productos turísticos hasta hace poco no imaginables, desde viajes al espacio hasta visitas a suburbios míseros o donde se han producido atentados o catástrofes.

Al margen de la diversidad de formas que pueden generarse en torno al turismo, podemos afirmar que el turismo es un fenómeno que tiene un impacto territorial importante. Y que lo que denominamos destinos turísticos tienen una serie de elementos comunes: recursos,

productos, servicios, etcétera. El destino turístico se ha visto tradicionalmente como un espacio delimitado geográficamente (como los Alpes, Las Vegas, etcétera) o a partir de la imagen que tiene el turista (destino Europa o Londres).

Podemos afirmar que el destino turístico es un área con características reconocidas por los visitantes:

- 1- Una unidad o entidad con recursos turísticos e infraestructuras (sistema).
- 2- Puede coincidir con los límites de un municipio, región, etcétera.
- 3- En él se desarrolla la experiencia turística global e integral, con la combinación de bienes públicos y bienes privados.

Desde el punto de vista de la oferta los destinos turísticos son una amalgama de atracciones y equipamientos de apoyo que comparten algunos elementos en común a tener en cuenta para una gestión y planificación correcta. Desde la perspectiva de la demanda, el destino turístico se posiciona en la mente del consumidor turístico a partir de unas imágenes (marketing, publicidad) y unas características.

El desarrollo de la actividad turística, las consecuencias de la globalización, y la necesidad de hacer frente a una creciente competencia ha hecho que, progresivamente, el destino turístico se convierta en el elemento central de la política turística. Es en el destino donde se plasman los principales programas turísticos, donde se decide la estrategia a largo plazo. En definitiva, el destino turístico se concibe como un clúster de diferentes empresas que están unidas por la actividad turística. En este sentido apunta la definición de la OMT<sup>7</sup>:

"El DT es un **lugar físico** en el que visitante pasa, al menos, **una noche**. Incluye **productos turísticos** tales como los servicios de soporte y atracciones, y **recursos turísticos** que pueden visitarse en desplazamientos de un día. Tiene **límites físicos y administrativos** que definen su **gestión**, así como **imágenes y percepciones** que definen su **competitividad** en el mercado. Los destinos turísticos locales incorporan diferentes **agentes** participantes, entre los cuales

---

<sup>7</sup> Esta definición fue el resultado de un *Think Tank* organizado por la OMT para definir el destino turístico.

suele haber una **comunidad local**, y pueden dar lugar a **destinos de mayor tamaño.**"

Esta visión del destino turístico destaca algunos elementos de gran importancia para el destino, como los elementos de atracción y servicios del turista (pernoctación, atracciones y recursos turísticos que pueden visitarse en desplazamientos de un día), la presencia de varios agentes implicados en la actividad turística destacando la población local, la posibilidad de incidir en la demanda y de mejorar la oferta y, en definitiva, la posibilidad de gestionar un espacio con límites físicos y administrativos, pero que puede cambiar su tamaño con el tiempo.

La gestión del destino turístico adquiere mayor relevancia en un mundo globalizado ("piensa en global, actúa en local"). La gestión implica, en primer lugar, conocimiento y por ello es importante "conocer cuál es su **estructura interna y sus componentes** ya que, en la medida que un único lugar incluye todos sus elementos (oferta, demanda, transporte y marketing) actúa como un laboratorio a pequeña escala del sistema turístico". (González, F., 2012; p. 8)

El concepto de destino turístico según vemos en la definición de la OMT se aproxima al concepto de clúster porteriano. La homogeneidad, en el caso del destino turístico, estaría relacionada con:

- El modelo territorial y urbanístico
- Los recursos patrimoniales, culturales y naturales
- Las infraestructuras y la gestión medioambiental
- El comportamiento y características de la oferta y la demanda
- La complementariedad inter-municipal

Se trataría, pues, de un sistema o conglomerado de elementos que influyen en la experiencia del turista, y que tiene ventajas por la concentración y especialización espacial:

- Ventajas comparativas a partir de los recursos existentes
- Economías de escala a partir del uso de infraestructuras y atracciones turísticas
- Economías de escala y de alcance en la producción de servicios turísticos

En definitiva, en el destino turístico se dan, como en el clúster, dos grandes fuerzas: una de competencia (rivalidad) entre las empresas que lo forman y otra de cooperación y colaboración.

### **La Investigación sobre la Competitividad Turística.**

Desde principios de los años 1990, la investigación en turismo se centró en comprender los elementos y las estructuras de la competitividad turística en los destinos. Pueden distinguirse dos grandes líneas de investigación y generación de conocimiento (Crouch, 2007):

- 1- Centrada en elementos específicos de la competitividad turística: precios, marketing, posicionamiento, sistemas de gestión de destinos, etcétera.
- 2- Centrada en conocer y comprender la competitividad de manera integral.

También podemos encontrar un número importante de trabajos centrados en la investigación por destinos turísticos (USA, Las Vegas, centros de esquí, etcétera).

La literatura sobre la competitividad turística ha permitido mejorar la compresión de este concepto, a partir de los modelos teóricos y conceptuales aplicados al turismo. Los diferentes trabajos han permitido que pueda avanzarse un paso más hacia la investigación empírica y hacia el análisis de destinos y mercado turísticos. Para ellos es fundamental avanzar en el conocimiento de los elementos que favorecen la competitividad en los destinos, así como su relación o situación en las diferentes etapas de desarrollo de los destinos (Dwyer and Kim 2003; Mazanec, Wöber, & Zins, 2007).

Como apuntan los expertos, todavía hay lagunas importantes en algunos aspectos de la competitividad turística, especialmente la valoración de la importancia relativa de los diferentes atributos de la competitividad. Este es un aspecto de vital importancia en la gestión de los destinos turísticos, si tenemos en cuenta que los recursos son escasos y deberían dirigirse hacia acciones que permitieran un mayor avance en la competitividad. También resulta vital avanzar en la investigación sobre los aspectos que condicionan la competitividad en las diferentes etapas de desarrollo del destino, es decir, qué combinación de factores es más adecuado para mejorar la competitividad en diferentes momentos del ciclo de vida de un destino.

## La Gestión de los Destinos Turísticos.

El destino turístico es el nivel de acción adecuado para adecuar la oferta turística a las demandas cambiantes de los consumidores. El destino es donde se lleva a cabo la experiencia turística, resultado de una combinación de bienes públicos y privados; la calidad de la experiencia turística no sólo depende de lo que es capaz de ofrecer la empresa privada (hotel, restaurante, etcétera), sino del entorno en el que se desarrolla la visita (calidad del entorno urbano, seguridad, condiciones sanitarias, información, etcétera). La globalización económica y social, las tecnologías de la información y comunicación, los cambios económicos y sociales, los retos que plantea la sostenibilidad, han aumentado la presión sobre los destinos. El turismo se ha convertido en un sector capaz de generar renta y empleo. Para los destinos ya consolidados, el mantenimiento de la actividad (medida en número de turistas y/o ingresos) es fundamental para rentabilizar las instalaciones y dar continuidad al empleo. Para aquellos que todavía están en las primeras etapas del ciclo de vida (introducción, crecimiento) seguir apostando por atraer turistas constituye su objetivo principal. La creciente competencia mundial entre destinos exige avanzar en la reflexión sobre los aspectos que condicionan la gestión de los destinos.

Las estructuras de gestión de los destinos (*Destination Management Organisation o DMO*) han surgido de la necesidad de dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los agentes que intervienen en la actividad turística: sector público, sector privado, residentes, turistas.

En sus inicios los DMO suelen tener funciones limitadas y muy específicas, generalmente las relacionadas con promoción que van ampliando hacia generación de producto, información, acogida de turistas, etcétera. (FEMP, 2006). En el contexto actual el DMO está adquiriendo más funciones ante la mayor competencia internacional y la complejidad de un mercado cambiante y, en consecuencia, profesionalizándose. La participación de otros agentes además del sector público, especialmente el sector privado, es una de las características de la gestión de los destinos desde finales del siglo pasado.

Un destino competitivo es un destino innovador. Es en el destino donde se desarrolla la innovación en turismo. La cooperación multinivel (público-privada) entre diferentes agentes es un aspecto de vital importancia en este proceso. Un hecho diferencial con respecto a otras

actividades económicas es la presencia de una diversidad importante de actores (instituciones públicas y privadas, educativas, financieras, agencias de desarrollo local, etcétera). Con esta diversidad de actores y teniendo en cuenta las razones que hemos comentado para la intervención pública, es precisamente el sector público quien tiene que tomar la iniciativa y el liderazgo, aunque incorporando en las decisiones y en la financiación al sector privado (modelo **“3P”: Private-Public-Partnership**).

Respecto a la gestión, los expertos han realizado diferentes propuestas de indicadores. Los indicadores pueden agruparse en cuatro categorías (Dupeyras & MacCallum, 2013; p. 14):

- **Indicadores que miden el comportamiento y los impactos:** el aumento del valor del turismo es importante para las economías turísticas avanzadas, tanto por lo que implica de mantenimiento de la competitividad en el mercado turístico global como en comparación con otras industrias. El aumento del valor del turismo exige la revisión y colaboración en toda la cadena de valor turística, lo cual puede ayudar a superar su elevada fragmentación, generar una experiencia mejor para el turista y un mejor uso de la infraestructura existente, del personal y de los recursos. Para una medición indirecta de estos temas pueden ser útiles los indicadores turísticos tradicionales que miden el cambio y las tendencias en trabajos, renta e ingresos.
- **Indicadores que miden la capacidad de un destino para ofrecer servicios turísticos de calidad y competitivos:** esta medición debe comenzar con el entorno empresarial y la oferta o estructura productiva. Como ya hemos comentado, una fuente directa de competitividad para un destino es un entorno dinámico y adecuado para los negocios turísticos. Así pues, este grupo de indicadores están relacionados con el lado de la oferta de la economía turística.
- **Indicadores del atractivo de un destino:** el atractivo de un destino es un concepto amplio pero estrechamente interconectado con la noción de competitividad y con la calidad de la experiencia turística. Es decir, el mantenimiento de la competitividad requiere mantener y mejorar el atractivo y lo distintivo del destino, con especial énfasis en los recursos naturales, culturales y la forma de vida del lugar de acogida.
- **Indicadores que describen las oportunidades económicas y las respuestas de política:** unas políticas bien diseñadas para mejorar la competitividad y sostenibilidad del entorno generadas a partir de marcos institucionales dinámicos y adecuados. Las

políticas turísticas pueden ayudar a crear nuevos valores que apoyen el desarrollo y servicios turísticos innovadores.

La introducción de indicadores puede ayudar significativamente en la gestión. Como hemos visto, estas propuestas están basadas en modelos teóricos que intentan explicar la competitividad turística. No obstante, todavía son propuestas que pueden mejorar. Las principales críticas a los sistemas de indicadores existentes son (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007; Crouch, 2007):

- 1- La mayoría de los modelos teóricos presta poca atención al nivel apropiado de agregación para el destino. El concepto de destino continúa arrastrando un sesgo muy orientado a la producción.
- 2- Desde un punto de vista epistemológico, algunos de los modelos entre los que estaría el de Ritchie and Crouch, parecen ser más esfuerzos de definición antes que modelos que reflejan relaciones causa-efecto. Es decir, acaban siendo una relación de elementos que pueden afectar a la competitividad, pero no se determina cómo.
- 3- Los modelos de competitividad turística han comenzado a incorporar teorías económicas muy recientemente como, por ejemplo, la teoría de los precios hedónicos.
- 4- Si la competitividad turística debe llevar a la mejora del bienestar y prosperidad de la población residente, se abre la discusión sobre si los criterios externos para medir la competitividad turística (como la cuota de mercado) son adecuados.

En definitiva, mientras los marcos teóricos y definiciones de la competitividad turística no incorporen adecuadamente las relaciones de causalidad y efecto, su beneficio práctico para la gestión de los destinos turísticos es limitado. Pueden ser útiles para destacar las debilidades y fortalezas de un destino. Sabemos que hay un número elevado de factores que condicionan la competitividad y que son difíciles de manejar en la gestión. Además, algunos de estos factores son responsabilidad de organizaciones y agentes muy diversos dentro del destino. Y si tenemos en cuenta que es un concepto relativo, también dependerá de lo que está pasando en otros destinos. Tampoco tenemos confirmación de cómo los diferentes elementos de la competitividad turística pueden condicionar al destino en sus diferentes etapas de desarrollo. En definitiva, se necesita avanzar todavía más en el conocimiento sobre la competitividad turística.

A modo de conclusión destacaremos lo siguiente (Pedro, 2012):

- Un sector turístico más competitivo contribuirá a un país más competitivo y a obtener mayores beneficios para el país.
- La competitividad de los destinos turísticos depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar permanentemente la calidad de sus productos.
- La competitividad depende en gran medida del trabajo que se realice en los destinos turísticos en el ámbito local.
- Las políticas nacionales deben estar diseñadas para ayudar a los destinos turísticos locales a mejorar su competitividad, creando entornos dinámicos y eficientes.
- La mejora continua del clúster turístico es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir.
- La calidad y la eficiencia en los destinos son partes fundamentales en la mejora de la competitividad

### **Medición de la competitividad: México y Chiapas.**

Como hemos visto, la reflexión en torno a la competitividad de los destinos ha evolucionado en la definición de los elementos que determinan o afectan a la competitividad y que pueden ser importantes para la gestión de los destinos. En un estudio desarrollado en 2009, la Unión Europea identifica 5 grandes factores para aumentar la competitividad y adaptarse al entorno (ECORYS, 2009): políticos, económicos, medioambientales, sociales, tecnológicos y de innovación. Estos factores serán diferentes si atendemos a los grandes subsectores del turismo: transporte, alojamiento, atracciones, turísticas, intermediarios, entre otros.

El *World Economic Forum* (WEF) viene publicando el *Global Competitiveness Report* que evalúa la competitividad de los países<sup>8</sup>. Desde hace unos años este mismo organismo publica el *Travel and Tourism Competitiveness Index* (TTCI) cada dos años. El TTCI se elabora para un total de 140 países, obteniéndose un ranking mundial de los países en turismo. Se calcula a partir de 70 variables que se agrupan en 14 pilares. Los 14 pilares se agrupan en tres subíndices que

---

<sup>8</sup> Desde 1996 el WEF realiza el estudio sobre competitividad en colaboración con *Harvard Business School* (M. Porter) y con el *Center for International Development* de la *Universidad de Harvard* (J. Sachs, A. Warner).

contienen una amplia categoría de variables clave en la determinación de la competitividad del sector turístico. El índice TTCI es una media de los tres subíndices (*ver figura 6*)

- 1) Marco regulatorio (sector público): política y regulaciones; sostenibilidad ambiental; seguridad ciudadana; salud e higiene; prioridad para viajes y turismo.
- 2) Infraestructuras y entorno sectorial: infraestructura de transporte aéreo; infraestructura de transporte terrestre; infraestructura turísticas; infraestructura de TIC; competitividad de precios en el sector de turismo y viajes.
- 3) RR. HH., culturales y naturales: recursos humanos; afinidad para viajes y turismo; recursos naturales; recursos culturales; cambio climático.

**Figura 6.** Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (WEF).



**Fuente:** <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>

En el ranquin de países de mayor a menor competitividad que ofrece el TTCI para 2013 Suiza ocupa el primer lugar seguida por Alemania, Austria, España y Reino Unido (*ver figura 7*). De los países americanos, EEUU ocupa el sexto lugar y Canadá la posición 8.

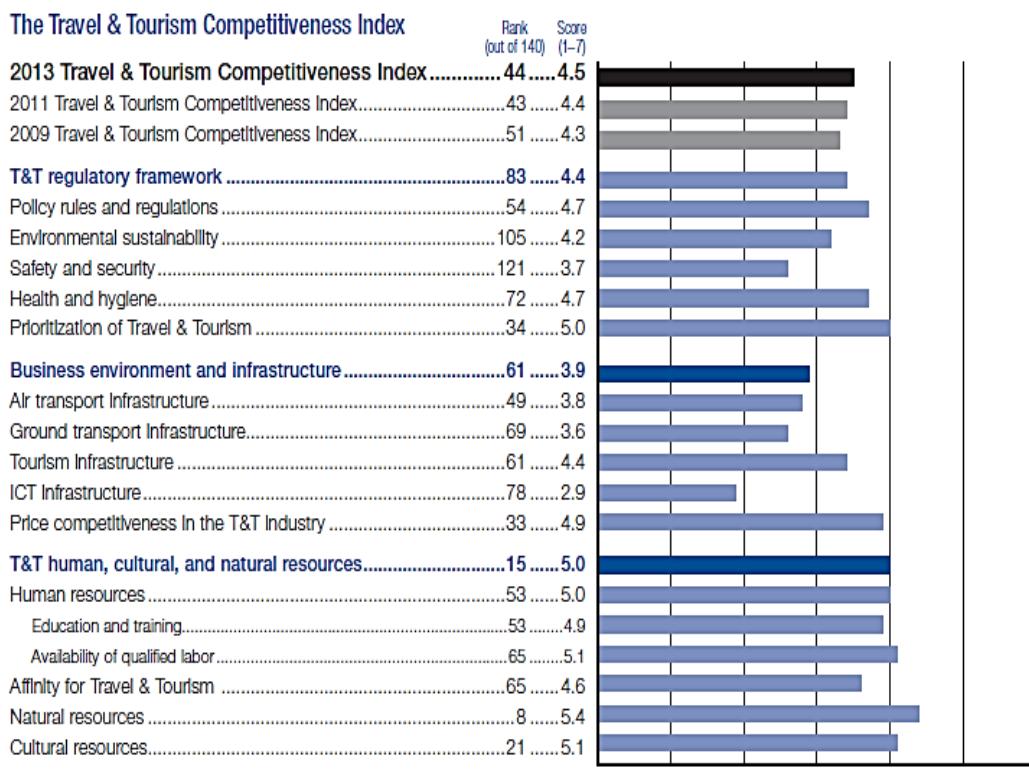
**Figura 7. TTCI. Resultados de 2011 y 2013.**

Country Economy	2013		2011
	Rank/ 140	Score	Rank/ 139
Switzerland	1	5.66	1
Germany	2	5.39	2
Austria	3	5.39	4
Spain	4	5.38	8
United Kingdom	5	5.38	7
United States	6	5.32	6
France	7	5.31	3
Canada	8	5.28	9
Sweden	9	5.24	5
Singapore	10	5.23	10
Australia	11	5.17	13
New Zealand	12	5.17	19
Netherlands	13	5.14	14
Japan	14	5.13	22
Hong Kong SAR	15	5.11	12
Iceland	16	5.10	11
Finland	17	5.10	17
Belgium	18	5.04	23
Ireland	19	5.01	21
Portugal	20	5.01	18
Denmark	21	4.98	16
Norway	22	4.95	20
Luxembourg	23	4.93	15
Malta	24	4.92	26
Korea, Rep.	25	4.91	32
Italy	26	4.90	27
Barbados	27	4.88	28
United Arab Emirates	28	4.86	30

En el año 2013, México ocupaba el lugar 44 en el ranquin mundial; un lugar menos que en el TTCI de 2011, pero ocupando una posición mejor respecto a la de 2009 (*ver figura 8*). Si observamos los tres subíndices, México destaca en Recursos Humanos, y Culturales y Naturales (posición 15 en el ranquin mundial); la mejor posición la obtiene en los recursos naturales (posición 8), seguida de los culturales (posición 21). En el otro extremo, el subíndice relativo al sector público muestra unas posiciones peores: el lugar 83 en el conjunto de países. Dentro de este indicador, destaca en peor posición la Seguridad Ciudadana (121), Sostenibilidad

Medioambiental (105) y Salud e Higiene (72). En el tercer subíndice ocupa la posición 61, con una posición peor en Infraestructura TIC (78), seguido por la Infraestructura Terrestre (69).

**Figura 8.** TTCl. México. 2013.



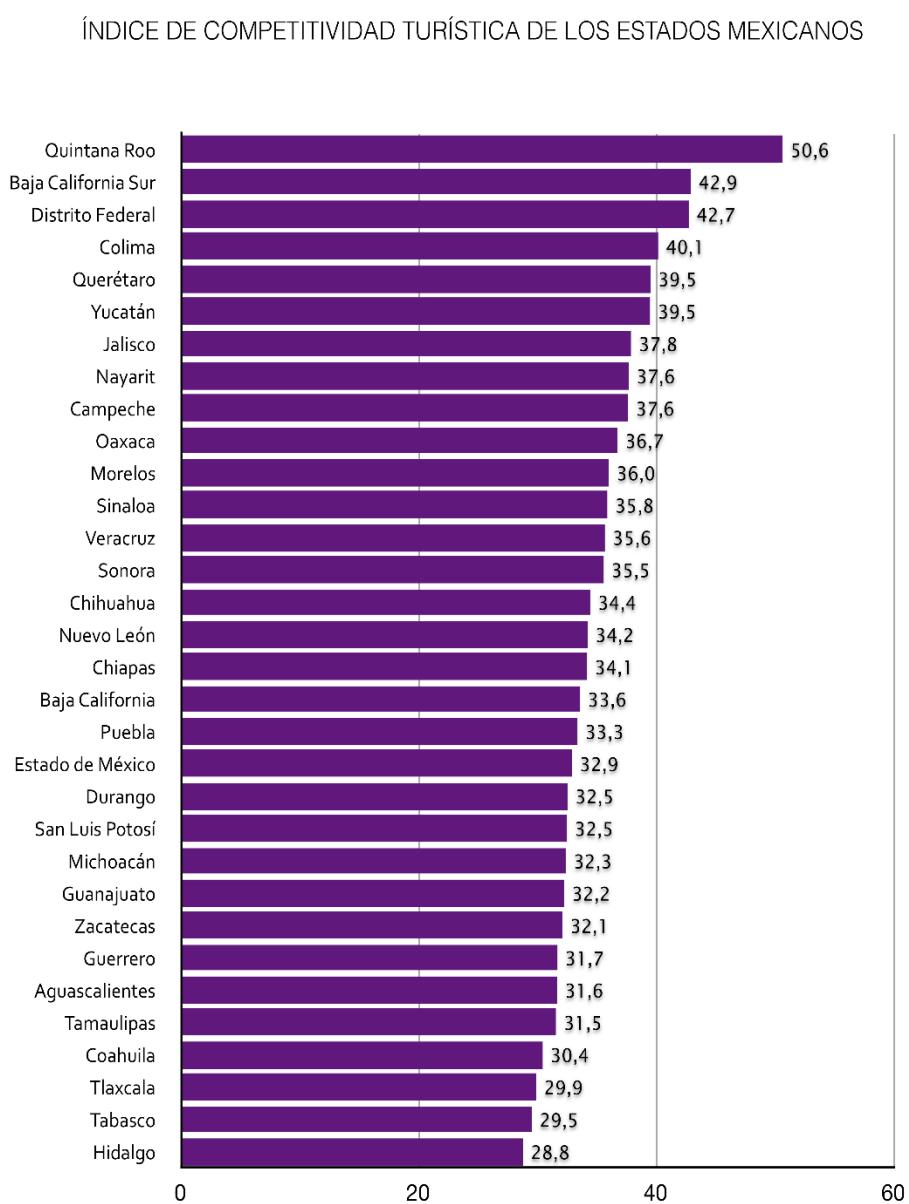
El Tecnológico de Monterrey elabora también un Índice de Competitividad Turística para los Estados Mexicanos (ICTEM). El ICTEM identifica 10 dimensiones, cada una de ellas conteniendo diferentes variables:

- 1) Recursos y actividad cultural.
- 2) Recursos naturales y protección del medio ambiente.
- 3) Recursos humanos e indicadores educativos.
- 4) Infraestructura y profesionalización del sector hotelero.
- 5) Flujo de personas y medios de transporte.
- 6) Servicios complementarios al turismo.
- 7) Seguridad pública y protección al ciudadano.
- 8) Rentabilidad y aspectos económicos.
- 9) Promoción Turística.

## 10) Participación y eficiencia gubernamental.

Para el año 2012 (Tello, Cerdá, & Pardo, 2012) el estudio realizado entre los diferentes estado de México establece un ranquin de Estados de más a menos competitivo que está encabezado por Quintana Roo, seguido por Baja California Sur y México DF. En los últimos lugares encontramos a Tabasco e Hidalgo. Chiapas ocupa la posición 17 en el conjunto de los Estados (*ver figura 9*).

**Figura 9.** ICTEM 2012. Resultados por Estados.



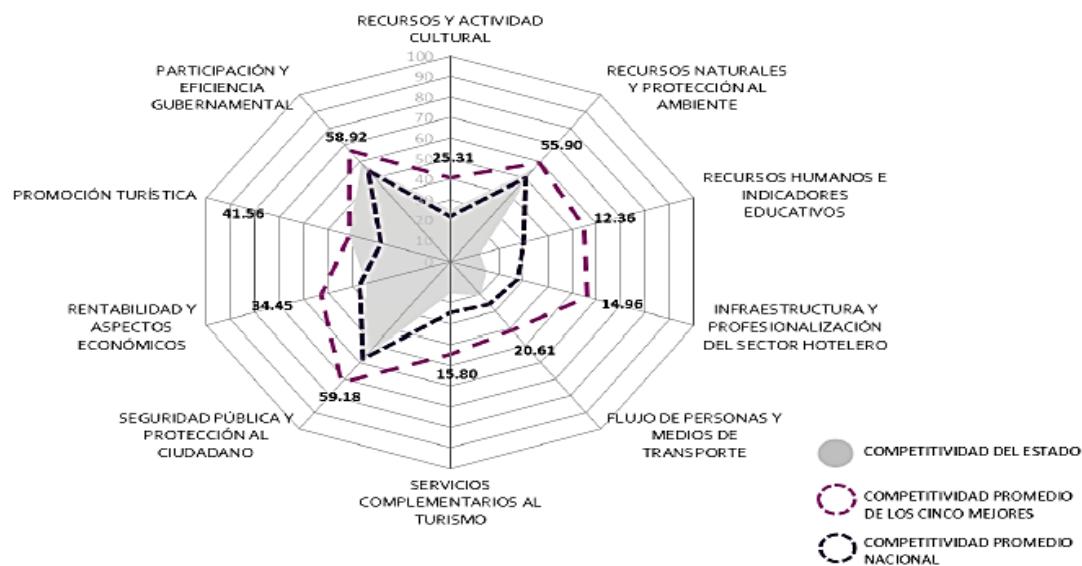
En el caso de Chiapas, podemos destacar (*ver figura 10*):

- Si nos centramos en las distintas dimensiones que reconoce el ICTEM, Chiapas está por encima del promedio nacional y muy cercano al promedio de las 5 mejores Estados en la dimensión de **promoción turística**.
- También se observa que el valor en la dimensión de **recursos humanos e indicadores educativos** se encuentra por debajo del promedio nacional.

A manera de conclusión y como resultado del ejercicio realizado en el ICTEM 2012, se identificaron algunos principios clave que los destinos turísticos deben seguir si su objetivo es ser más competitivos:

- poner al ambiente y al concepto de sustentabilidad como prioridades,
- hacer del turismo un sector clave,
- mejorar y crear más canales de distribución y llegada al destino y
- crear y fomentar un sector privado dinámico.

**Figura 10.** Resultados ICTEM para Chiapas



## **Sostenibilidad Turística.**

Competitividad y sostenibilidad constituyen los dos objetivos últimos de las políticas turísticas desarrolladas desde las últimas décadas del siglo pasado (Pedro; 2012a, 2012b). La competitividad turística está estrechamente relacionada con la sostenibilidad puesto que la calidad de los destinos turísticos está fuertemente influenciada por su entorno natural y por la integración de la comunidad local (EU, 2013).

No es fácil definir la sostenibilidad. Desde la propuesta realizada por el informe Brundtland, el desarrollo sostenible sería aquel que cubre las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo las de las generaciones futuras. Pero esta definición, aunque políticamente correcta es poco operativa.

La sostenibilidad cubre un conjunto muy diverso de aspectos, como el uso responsable de los recursos, la consideración de los impactos de las actividades que se realizan en torno al turismo (impactos positivos y negativos), el tipo de energía utilizada, la protección del patrimonio natural y cultural, el tipo de empleos creados, entre otros.

Por ello, debemos considerar el concepto de desarrollo sostenible como un conjunto de aportaciones teóricas de carácter pre-paradigmático en un campo aún muy abierto de investigación científica. La comunidad científica todavía está lejos de definir con consenso y total claridad qué se entiende por desarrollo sostenible. El aumento de las desigualdades en el mundo, la persistencia del hambre y la pobreza y los retos que impone el cambio climático presionan para poder avanzar en una definición adecuada de sostenibilidad. En todo caso, la sostenibilidad no debe ser una corrección cosmética del paradigma del crecimiento indefinido, sino su substitución por otro distinto, más acorde con los nuevos tiempos y las nuevas necesidades.

Desde una perspectiva crítica, el desarrollo sostenible es considerado por esta corriente crítica como una "estrategia de maquillaje" (*greenwashing*) que consiste en vestir de verde el mismo paradigma de industrialización, competitividad, crecimiento ilimitado (de la producción, de la economía en general, y de los beneficios en particular) e imposición de modelos económicos y

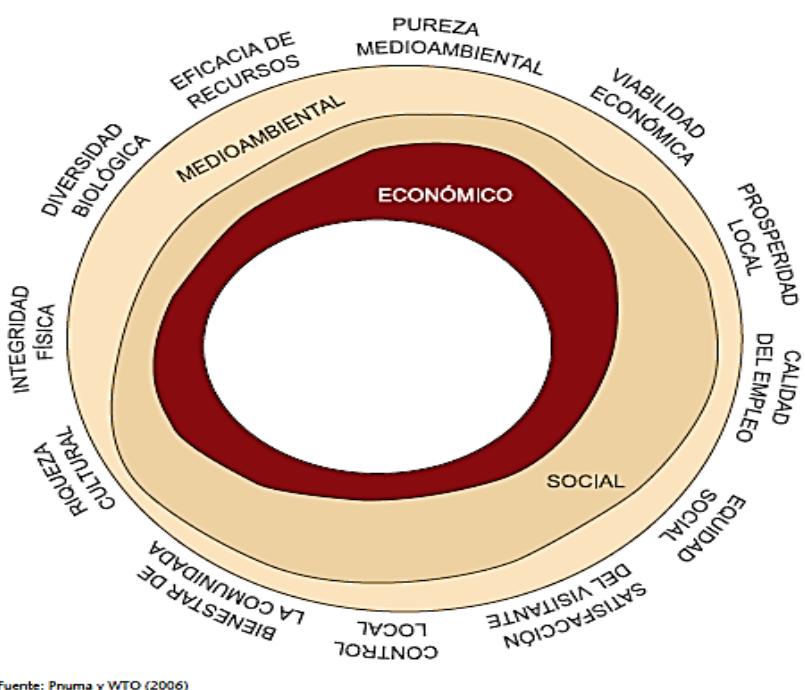
de consumo occidentales de las políticas de desarrollo para continuar en la misma vía; vía que es considerada por sí misma esencialmente insostenible (Pons, 2013).

Desde una perspectiva técnica, los académicos centran el debate y la investigación en la definición de conceptos que configuran los diversos aspectos del desarrollo sostenible. El avance científico requiere de medición, datos y elaboración de indicadores de evolución. Por ellos, de manera similar a lo que hemos visto para la competitividad, también el trabajo en torno al concepto de sostenibilidad nos conduce a la idea de su utilización para la gestión.

El modelo conceptual distingue tres grandes dimensiones:

- Sostenibilidad económica
  - Sostenibilidad medioambiental
  - Sostenibilidad sociocultural

La OMT concreta los objetivos y pilares de la sostenibilidad (*ver figura 11*):



La responsabilidad de los gobiernos es fundamental por tener que generar entornos adecuados para el desarrollo equilibrado de la actividad. La presencia de importantes bienes públicos en turismo (playas, recursos naturales, paisajes, etcétera) exige que el sector público se involucre para preservar, en la medida de lo posible, los elementos que han favorecido el desarrollo de la actividad, porque son la garantía de que dicha actividad se mantenga en el tiempo. Así pues, las

políticas públicas, en especial la política turística, constituyen instrumentos centrales en los procesos de desarrollo del turismo sostenible.

La elaboración de indicadores responde a la necesidad de contar con referencias y estándares, de poder realizar comparaciones con otros destinos que ayuden en el proceso de desarrollo turístico sostenible. Es decir, tener información seleccionada que se utiliza regularmente para guiar la gestión de los destinos, y que ayude a reducir futuros riesgos para el destino y la actividad turística que en él se desarrolla.

Los indicadores pueden medir:

- Cambios en las estructuras turísticas y factores internos.
- Cambios en los factores externos que afectan al turismo.
- Repercusiones del turismo.

En el contexto del desarrollo sostenible del turismo, los **indicadores** son series cronológicas de información estratégica para la sostenibilidad de un destino, sus activos y, en última instancia, el futuro del sector turístico. En la figura 13 tenemos una propuesta de indicadores de sostenibilidad de la OMT (OMT, 1999, 2005).

**Figura 12.** Indicadores de sostenibilidad. OMT

Indicador	Medidas específicas
Protección del sitio	Categoría de la protección del sitio según el índice de la UICN
Presión (sobre el sitio)	Número de turistas que visitan el sitio (por año/mes máximo)
Intensidad de uso	Intensidad de uso en alta temporada (persona/hectárea)
Impacto social	Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)
Control de desarrollo	Existencia de procedimiento de revisión ambiental o controles formales del desarrollo del sitio y densidades de uso
Gestión de desechos	Porcentaje de aguas residuales del sitio receptor del tratamiento (entre otros)

	indicadores adicionales pueden incluirse los límites estructurales de la capacidad infraestructural del sitio, como el suministro de agua.
Proceso de planificación	Existencia de plan regional organizado para la región destino turístico (con inclusión de los componentes turísticos)
Ecosistemas críticos	Número de especies raras en peligro
Satisfacción del turista	Nivel de satisfacción de los visitantes (basado en encuestas)
Satisfacción de la población local	Nivel de satisfacción de los residentes (basado en encuestas)
Contribución del turismo a la economía local	Proporción de la actividad económica local generada únicamente por el turismo
<b>Índices compuestos</b>	
Capacidad turística	Medida compuesta de la alarma temprana de factores clave que afectan a la capacidad del sitio para soportar diferentes niveles de turismo
Presión sobre el sitio	Medida compuesta de los niveles de impacto sobre el sitio (sus atributos naturales y culturales debidos al turismo y otras presiones acumulativas del sector)
Atracción	Evaluación cuantitativa de los atributos del sitio que lo hacen atractivo para el turismo y pueden cambiar con el tiempo

**Fuente:** WTO (2005)

Diversas iniciativas intentan orientar la acción para determinar la sostenibilidad o las buenas prácticas en el camino hacia la sostenibilidad de los destinos turísticos. En las últimas décadas, hemos asistido al intento de consolidar certificaciones “sostenibles” o “verdes”. Las certificaciones sin duda ayudan a orientar en la actuación, a premiar las buenas prácticas, pero deben ser mundialmente aceptadas y controladas por un organismo de ámbito reconocido e internacional. Una de estas iniciativas es la denominada **Criterios Globales de Turismo**

**Sostenible**<sup>9</sup>. Estos Criterios constituyen un esfuerzo por estandarizar, en la medida de lo posible, la actuación en los destinos turísticos que pretende alcanzar la sostenibilidad. Pueden considerarse, pues, unos estándares mínimos que la dirección de cualquier organización turística que desea ser sostenible debe aspirar a alcanzar. El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) destaca que estos Criterios forman parte de la respuesta de la comunidad turística para alcanzar algunos de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas<sup>10</sup>.

Estos Criterios Globales de Turismo Sostenible identifican cuatro grupos de indicadores:

1. Demostrar una gestión sostenible eficaz.
2. Maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimizar los impactos negativos.
3. Maximizar beneficios a las comunidades, a los visitantes y al patrimonio cultural y minimizar los impactos negativos.
4. Maximizar los beneficios para el medioambiente y minimizar los impactos negativos.

Pero en conclusión, podemos afirmar que:

- 1) **No existe una fórmula universal de turismo sostenible**, aspectos como el grado de madurez del destino o del producto turístico, su estadio de desarrollo económico, la percepción sociocultural del fenómeno de la sostenibilidad, la naturaleza geográfica del destino, hacen imposible reproducir un modelo único de turismo sostenible.
- 2) **La medida de la sostenibilidad en espacios turísticos está poco desarrollada**. Las series de datos homogéneos y comparativos sobre la capacidad del turismo de generar efectos positivos y negativos todavía son incipientes. El avance en este campo exige prestar especial atención al sistema de indicadores sobre la sostenibilidad.

---

<sup>9</sup> Estos criterios son administrados por el Consejo Global de Turismo Sostenible (CGTS) que está formado por un número importante de organismos que desarrollan su labor en torno a la actividad turística, como la OMT, organismos de gestión de destinos, etcétera.

<sup>10</sup> Estos criterios están orientados a la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la igualdad entre géneros y la sostenibilidad del medioambiente, incluyendo el cambio climático.

## **Conclusiones.**

La competitividad y sostenibilidad son los dos grandes objetivos de la política turística. Como hemos visto a lo largo de este trabajo, ha habido un esfuerzo importante de definición y conceptualización de ambos conceptos. Sin embargo, no podemos decir que existe una definición ampliamente aceptada o que ambos conceptos estén totalmente definidos para que puedan servir en la gestión de los destinos turísticos.

La necesidad de hacer frente a una mayor competencia internacional, los rápidos cambios en el perfil y las demandas de los turistas, los avances en las tecnologías de la información y comunicación, los cambios que provocará el cambio climático, hacen que cada vez sea más necesario adoptar las decisiones en el propio destino. La gestión de estos espacios turísticos requiere de estándares y referencias que guíen la actuación.

La investigación sobre la competitividad ha generado índices de medición de la misma que incorporan un número elevado de variables. En el caso de la sostenibilidad, se está avanzando en propuestas de indicadores para los destinos de forma que pueda transformarse en un concepto útil y definido para la gestión en los destinos.

Sin embargo, ambos conceptos continúan marcando trayectorias diferentes en la investigación. Es decir, no se ha realizado el esfuerzo de intentar compatibilizar ambos conceptos. A escala internacional es evidente la tendencia hacia la diferenciación en la gestión de los destinos como espacios con características específicas que se enfrentan a la competencia internacional. Esta tendencia se confirma con el número creciente de organismos de gestión de los destinos turísticos creados, así como la asunción creciente de competencias y funciones turísticas por los municipios que buscan en el turismo una oportunidad de crecimiento y mejora de la renta y empleo para sus ciudadanos. Este avance en la gestión exige que ambos conceptos puedan ser conciliados, de forma que puedan ser de utilidad en la gestión de los destinos.

## Referencias.

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future." *Tourism Management*, 21: 97-. *Tourism Management* 21, 97-116.
- CES. (2013). *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU - 20 Cases of Innovation and Good Practices*. Sevenoaks, Kent, United Kingdom : Center for Strategy and Evaluation Services.
- Crouch, G. (2007). *Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism.
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>: OECD Tourism Papers, 2013/02. OCDE Publishing.
- Dwyer, L. R., Mellor, Z., Livaic, D., & Kim, E. a. (2009).
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369:414.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C. (2004). Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis. *Tourism Analysis*, 9 (1), 91-101.
- ECORYS. (2009). *Estudio sobre la Competitividad del Sector Turístico de la UE*. Rotterdam, The Netherlands: ECORYS SCS group.
- EU. (2013). *European Tourism Indicator System Toolkit fo Sustainanle Destinations*. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index_en.htm): DG Enterprise and Industry.
- FEMP. (2006). *Modelos de Gestión Turística Local*. Madrid: FEMP.
- Gonzalez, F. (2012). *Destinos Turísticos. Concepto y Estructura*. Materiales Máster Estrategia y Gestión de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- IPK. (2013). *World Travel Monitor 2013*.
- Mazanec, J., Wöber, K., & Zins, A. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Exlanation? *Journal of Travel Research*, 46:86.

- OMT. (1999). *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: UNWTO.
- OMT. (2005). *Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos. Guía Práctica*. Madrid: UNWTO.
- Pedro, A. (2012a). *La Política Turística*. Materiales Máster Esrategia y Gestión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Pedro, A. (2012b). *Competitividad y Sostenibilidad*. Materiales Màster EStrategia y Gesión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Pons, J. (2013). *Comunicar la Sostenibilidad*. Materiales Máster Estrategia y Gestión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Mcmillan.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Nwe York: Free Press.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1), 1–7.
- Ritchie, J., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, Oxon, UK: CABI Publishing.
- Tello, J., Cerdá, G., & Pardo, P. (2012). *Indice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012*. Monterrey: Centro de Investigación y Estudios Turísticos. Tecnológico de Monterrey.
- UNWTO. (2014). *Tourism Highlights 2014*. Madrid: UNWTO.
- Wilde, S., & Cox, C. (2008). *Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Findings from a Mature Australian Tourism Destinations*. Australia: Southern Cross University.



DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD  
DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD Y DE LA  
CIUDAD DE LEÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO 2013

**Agradecimientos**

*Se reconoce el apoyo de la SECTUR-GTO por permitir el uso de la información con que se realizó el estudio empírico y por discusiones que nos permitieron profundizar en el tema.*



## CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD  
Y SUSTENTABILIDAD DE CIUDADES PATRIMONIO  
DE LA HUMANIDAD Y DE LA CIUDAD DE LEÓN  
DEL ESTADO DE GUANAJUATO 2013

*Dr. Jeremy Heald<sup>1</sup>*

*Dr. Rafael Guerrero Rodríguez<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador del Departamento de Economía y Finanzas, Universidad de Guanajuato.

<sup>2</sup> Profesor-investigador del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Guanajuato.

## Resumen

En este trabajo se presenta un análisis del proyecto denominado: Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Ciudades Patrimonio de la Humanidad y de la Ciudad de León del Estado de Guanajuato 2013. Para ello, se estudiaron los tres destinos turísticos principales del estado: Guanajuato Capital y San Miguel de Allende, (destinos consolidados en el segmento de turismo cultural) y la ciudad de León (puerto de acceso al estado y destino turístico con vocación mayormente comercial). Se discute la metodología propuesta por la Secretaría de Turismo Federal y la Secretaría de Turismo del estado de Guanajuato que fue ejecutada por el grupo de investigación de la Universidad de Guanajuato. De manera particular, se presentan las principales características de la oferta turística derivadas de los diagnósticos de cada destino y se presentan algunas recomendaciones de política pública con el propósito de estimular el desarrollo turístico de los mismos destinos.

**Palabras claves:** *turismo, competitividad, Guanajuato, diagnóstico, México.*

## Introducción

En febrero del 2013 el Presidente de la República Enrique Peña Nieto anunció las directrices de la Nueva Política Nacional Turística. Como parte de las acciones definidas, se anunció la construcción de las Agendas de Competitividad de Destinos Turísticos en México.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013 – 2018 contempla el eje 4, “México Próspero” donde se centran las acciones del ramo turístico y específicamente en el objetivo 4.11 se habla de la necesidad de “aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país”. De manera particular, la construcción de agendas de competitividad se alinea con la estrategia 4.11.2 del PND, donde se menciona que se debe “Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico”.

De acuerdo con la información del PND y el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, las estrategias de trabajo que buscan impulsar el crecimiento y la competitividad del sector turístico son las siguientes:

- Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico.
- Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.
- Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos.
- Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además del de sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros.
- Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad.
- Desarrollar ***Agendas de Competitividad por Destinos***.
- Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios.
- Imprimir en el Programa Nacional de Infraestructura un claro enfoque turístico.

Por lo anterior la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato apoyó el desarrollo del proyecto de investigación denominado: Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Ciudades Patrimonio de la Humanidad y de la Ciudad de León del Estado de Guanajuato 2013. Este proyecto incluyó el estudio de los tres destinos turísticos principales del estado: Guanajuato, San Miguel de Allende y León.

El diagnóstico de los tres destinos se construyó a partir de la revisión de las condiciones económicas, sociales y ambientales, utilizando información cualitativa y cuantitativa para destacar las estructuras y tendencias de desarrollo empresarial local, priorizando el aspecto regional o estatal.

El diagnóstico situacional que se elaboró se considera una plataforma para identificar la situación que guarda la competitividad de la localidad, así como para aplicar las recomendaciones detalladas de mejoras en la oferta turística.

Con esta estrategia, se pretendió construir una hoja de ruta para llevar a cabo las propuestas identificadas en la investigación, que van desde la conformación de liderazgos hasta la mejora sustancial de procesos administrativos. Los diagnósticos permitirán integrar un Modelo de Gestión de Destinos Turísticos que ayude a la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) a través de la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato (SECTUR-GTO) incidir en el desarrollo local sustentable. Lo anterior será posible a través de la identificación de proyectos de inversión pertinentes y viables por destino, que sirvan de base para la programación y asignación de recursos presupuestales de las dependencias y organismos de la Administración Pública Federal relacionadas con el turismo.

La Universidad de Guanajuato por encomienda de la SECTUR-GTO, se dio a la tarea de identificar las problemáticas y prioridades a seguir en los tres destinos seleccionados tomando como base el estudio de los nueve factores de competitividad sugeridos por la SECTUR: *oferta turística, democratización de la productividad turística, sustentabilidad turística, formación y certificación, accesibilidad e infraestructura, seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino y TICs e información al turista.*

En el fenómeno turístico, la competitividad es de vital importancia para detonar el desarrollo en cada uno de los componentes de un destino turístico. Es importante señalar que actualmente existe una gran variedad de destinos que ponen a disposición de los turistas una amplia oferta de servicios de calidad, pero en realidad son pocos los destinos que poseen un nivel alto de competitividad.

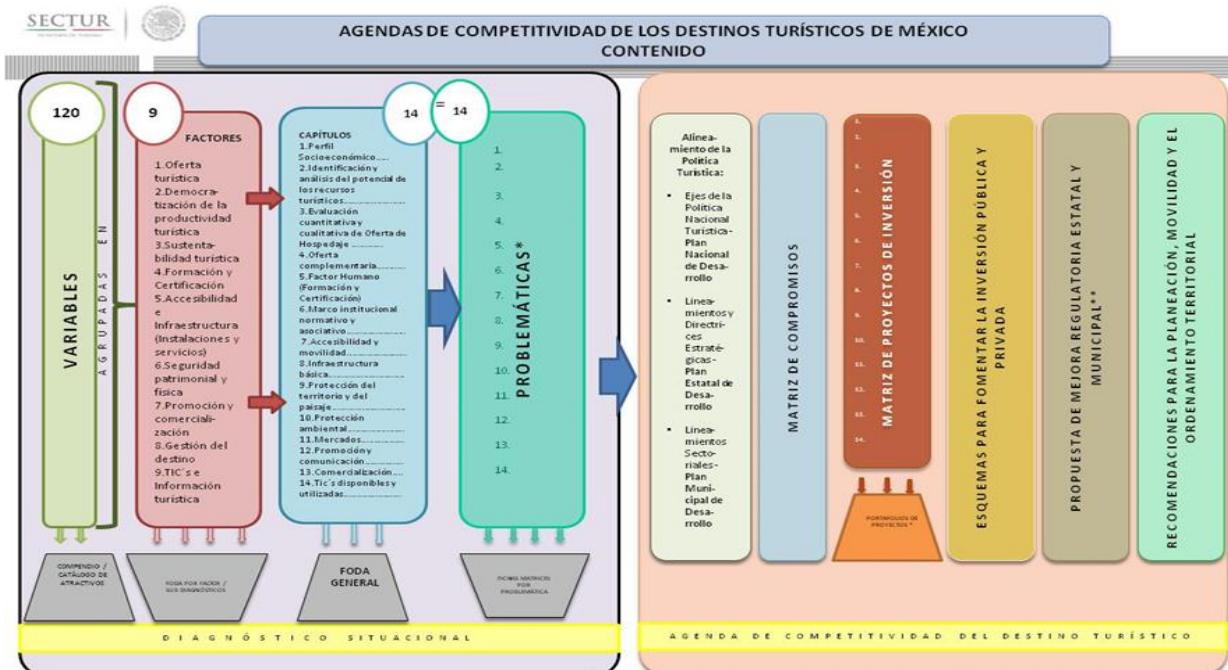
La competitividad turística se entiende como la capacidad del destino turístico para atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, que impacte en la llegada de visitantes, incremente la ocupación y el gasto promedio turístico, y que permita generar

beneficios para los residentes locales, los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad del patrimonio natural.

## Metodología

De acuerdo con la información provista tanto por la SECTUR, el orden estructural que se siguió para abordar el apartado del diagnóstico se muestra en la **Tabla 1**. Esta metodología proponía la investigación de 120 indicadores por destino que ayudarían a entender las características turísticas principales de los destinos integrados en los nueve factores de Competitividad y Sustentabilidad anteriormente mencionados. Los factores propuestos permitirían teóricamente realizar una aproximación sobre las diferentes problemáticas de los destinos de acuerdo a cada una de las categorías. En este sentido, se realizaría un análisis FODA por cada uno de los factores por destino seleccionado así como un análisis FODA general

**Tabla 1.** Ruta Mapa de la Metodología de Análisis de las Agendas de Competitividad.



Fuente: SECTUR Federal.

Los indicadores tenían la función de describir los factores de tal manera que pudieran ser comparados y contrastados en diferentes momentos del tiempo, ayudando a comparar los diferentes destinos en diferentes contextos y escenarios. El interés principal era establecer una base de información para darle seguimiento a los logros que se alcanzaran con el cumplimiento de las acciones inmediatas derivadas de este análisis, así como prever las metas, objetivos y acciones a seguir para solucionar las distintas problemáticas identificadas.

Una vez que se revisó y socializó la metodología de la SECTUR, la SECTUR-GTO, a través de la **Dirección de Información y Análisis**, desarrolló de una metodología complementaria con el propósito de ampliar el objeto de estudio de acuerdo a los intereses particulares de esta institución. Además de los Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad, se incluyó la realización de los siguientes trabajos:

- a. Actualización de los inventarios de la oferta turística en los tres destinos;
- b. Encuesta de percepción ciudadana sobre cultura turística en los tres destinos;
- c. Estudio de impacto promocional en ocho mercados emisores a nivel nacional;
- d. Estudio de comercialización turística en ocho mercados emisores a nivel nacional
- e. Estudio de percepción de niveles de promoción y comercialización turística con funcionarios de tres dependencias turísticas a nivel federal (SECTUR, CPTM y CESTUR).

De esta forma, se conformaron seis líneas de investigación para cubrir las necesidades de información tanto del Proyecto de Agendas de Competitividad y Sustentabilidad como de los trabajos complementarios solicitados por la SECTUR-GTO. Las líneas de investigación fueron:

1. La primera se encargó de aplicar entrevistas de profundidad a dependencias de gobierno local, oficinas de turismo, dependencias estatales, instituciones de educación y personal de SECTUR-GTO con el instrumento proporcionado por la SECTUR.
2. La segunda línea actualizó el inventario y catálogo de atractivos, servicios y productos turísticos de los tres destinos incluyendo a hoteles, restaurantes, monumentos, etc. De

manera simultánea, un segundo grupo de la misma línea aplicó un cuestionario estructurado a prestadores de servicios turísticos, incluyendo los directores de organizaciones sectoriales como son la Asociación de Hoteles y Moteles, CANIRAC, etc. Lo anterior con el fin de obtener información puntual, confiable y real de la operación de los negocios, así como su opinión sobre la situación actual del turismo en el Estado.

3. La tercera línea aplicó encuestas de percepción de cultura turística a la ciudadanía de los tres destinos, con una muestra tanto de residentes nacionales y extranjeros.
4. La cuarta línea llevó a cabo grupos focales en los principales destinos emisores de turistas al Estado de Guanajuato (Guanajuato, Puerto Vallarta, Morelia, Querétaro, San Luis Potosí, Monterrey, Toluca, México D.F.) con el fin de registrar la percepción del mercado actual y potencial.
5. La quinta línea aplicó entrevistas de profundidad a líderes de opinión de agencias de viajes, tour operadores de los mismos principales mercados emisores al Estado de Guanajuato (referirse al punto anterior) con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad en materia de promoción y comercialización del Estado de Guanajuato. Asimismo, se aplicaron entrevistas con funcionarios de tres instituciones turísticas federales: CPTM, CESTUR y SECTUR Federal.,
6. La sexta línea integró el análisis de las demás líneas conjuntamente con una investigación documental de fuentes secundarias de información, para poder elaborar las Agendas de Competitividad para los tres destinos, incluyendo la generación de 120 fichas de indicadores turísticos y la construcción de un portafolio de proyectos de inversión.

Con el fin de enriquecer los diagnósticos de competitividad del destino, se generó un compendio de información relevante por capítulos a partir de un análisis de la información registrada en los 9 factores repartidas a su vez en 120 indicadores. Para cada uno de los destinos estudiados, enriquecida con fuentes adicionales secundarias, y co-validada con fuentes primarias recopiladas en líneas de investigación dentro el estudio "Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de Ciudades Patrimonio y León, Guanajuato 2013", SECTUR Guanajuato, se elabora un compendio de información para los siguientes 14 capítulos:

- a. Información básica del destino: 1. Perfil socioeconómico del destino y en especial del papel del turismo en su sistema económico y social y 2. Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos.
- b. Competitividad de los destinos: 3. Evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta de hospedaje del destino 4. Especificación de la oferta complementaria que incluye 5. El Factor Humano 6. Marco institucional y asociativo 7. Accesibilidad y movilidad 8. Infraestructuras básicas 9. Protección del territorio y del paisaje (natural y urbano) 10. Identificación de áreas sensibles de protección ambiental 11. Mercados (actuales y potenciales) 12. Promoción y Comunicación 13. Comercialización y 14. Identificación y análisis de las TIC disponibles y utilizadas en el destino.

La realización del compendio facilitó la detección de problemáticas y el fomento de estrategias, proyectos y programas para solucionar las mismas. En esta parte, también se realizó un análisis FODA general por destino de los 14 capítulos. Es importante mencionar que el mayor desafío que enfrentó el equipo de investigación de la Universidad de Guanajuato fue tratar de armonizar los resultados de las seis líneas de investigación en un solo documento. Considerando que los ámbitos de investigación del Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad y los estudios complementarios solicitados por la SECTUR-GTO no eran totalmente concordantes, se trató de cumplir en primera instancia con los objetivos de la construcción de la Agenda. En términos prácticos lo anterior implicó un incremento en la carga presupuestal y logística que impidió un desarrollo más profundo de los diagnósticos y proyectos en los compendios finales. A pesar de ello, la SECTUR-GTO cuenta con los resultados de cada una de las líneas de investigación desarrolladas por la Universidad de Guanajuato que pueden servir para la realización de estudios posteriores de seguimiento y/o profundización.

## **Resultados**

A continuación se presentan los resultados relacionados exclusivamente al ámbito de los Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad. Lo anterior incluye la actualización del

inventario de servicios turísticos, el diagnóstico general de los destinos y las propuestas de proyectos y programas.

## Inventario de Servicios Turísticos

Como parte de las actividades encomendadas, esta investigación realizó una actualización del inventario de oferta turística en los tres destinos turísticos seleccionados, obteniendo una contabilización de los diferentes elementos que conforman la oferta de servicios turísticos actual. La **Tabla 2** presenta una síntesis de la información.

**Tabla 2.** Inventario Turístico Actualizado.

Prestadores De Servicios	GTO	SMA	LEÓN
<b>Total</b>	<b>685</b>	<b>448</b>	<b>626</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en el inventario turístico levantado a finales de 2013.

## *Diagnóstico de Competitividad general por destino*

### *Guanajuato Capital*

El municipio de Guanajuato cuenta con un total de 171,709 habitantes (INEGI, 2010). Dentro de sus principales actividades económicas se encuentra el turismo, la minería (extracción de plata, plomo y caolín) y parte del gobierno estatal. La ciudad cuenta con una poderosa herencia de patrimonio tanto material como inmaterial que es altamente aprovechable para el desarrollo turístico. La oferta de atractivos incluye: el Museo de las Momias, el monumento del Pípila, el Museo de la Alhóndiga de Granaditas, las leyendas de la ciudad, la herencia minera (vestigios y prácticas), el Festival Internacional Cervantino, la obra de y Museo de Diego Rivera, el Templo de la Valenciana, el Museo Iconográfico, el Teatro Juárez, entre muchos otros. La oferta de hoteles ha aumentado notablemente en años recientes, principalmente en la categoría de hoteles boutique. Por lo que se refiere al servicio de

alimentos y bebidas, la oferta de restaurantes y bares ha crecido también, aunque hay que señalar que la calidad del servicio sigue siendo limitada.

Este estudio encontró que para convertir a Guanajuato en un destino más competitivo, se requiere diversificar la oferta turística para atender mejor a actuales y nuevos segmentos de la demanda, como el ecoturismo y el turismo de aventura (aprovechando las áreas naturales colindantes de la sierra), el turismo educativo (aprovechando su estatus de ciudad cultural y universitaria), y el turismo de eventos (aprovechando su historia y arquitectura), para mencionar solo algunos ejemplos.

Sin duda Guanajuato requiere de una mejora en su planeación y ordenamiento territorial. Actualmente existen muchos problemas de crecimiento desordenado, congestión vial, y un descuido respecto a temas de imagen urbana. En Guanajuato destaca la complejidad que presenta la geografía y la traza urbana de la ciudad, sin embargo, existe la percepción que los fracasos de las últimas administraciones municipales destacan precisamente en estos rubros. Como ejemplo de ello se puede mencionar que a pesar de la gran importancia turística y administrativa de la ciudad, ésta no cuenta hasta la fecha con un plan de ordenamiento territorial aprobado. En este sentido, las soluciones a estas problemáticas deben estar orientadas hacia una planificación integral de mediano y largo plazo que trasciendan las breves administraciones municipales.

Las áreas de conflicto identificadas en este estudio incluyen las siguientes: a) la ciudad ha crecido de manera caótica, principalmente en la parte sur; b) falta equipamiento urbano, reflejado en problemas de congestión vehicular en las salidas a Juventino Rosas y Silao por carretera libre y en la salida por la autopista de cuota Guanajuato-Silao; c) el centro histórico padece de un sistema de transporte público que contamina y es ineficiente; d) una gran cantidad de vehículos se estacionan en la calle en lugar de utilizar los estacionamientos disponibles; e) la Carretera Panorámica presenta un problemas de abandono; f) un gran número de promotores turísticos no oficiales operan en la vía pública sin ningún tipo de control o regulación, y; g) existe la percepción de una falta de limpieza de los visitantes y residentes debido a olores de alcantarillado en distintos puntos del centro histórico.

También se encontró que se requiere apoyar la profesionalización de los prestadores de servicio, a través de programas regulares de capacitación y certificación con seguimiento de impacto y medidas para reducir la informalidad y ambulantaje no autorizado, sobre todo en materia de promotores turísticos.

Se recomienda la catalogación e integración de atractivos y actividades dentro de nuevos paquetes y rutas turísticas y su promoción a través de herramientas tecnológicas actualizadas como portales de internet y redes sociales, así como con agencias y operadores turísticos en la ciudad y en destinos emisores.

Se propone la formación de un comité técnico para el desarrollo turístico que integre a distintos niveles de gobierno, proveedores turísticos, instituciones de la educación superior y organizaciones sociales. Este comité tendría la función de canalizar propuestas de proyectos turísticos prioritarios así como la conciliación de intereses por parte de los actores involucrados en la actividad turística.

#### *San Miguel de Allende*

El municipio de San Miguel de Allende cuenta con un total de 160,383 habitantes (INEGI, 2010). Dentro de sus principales actividades económicas se encuentran el turismo y servicios relacionados. San Miguel de Allende es reconocido como un lugar de descanso y esparcimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Recientemente fue votado como el mejor destino para visitar por los lectores de la prestigiosa revista turística *Condé Nast Traveler* entre 25 destinos a nivel mundial. Contiene un patrimonio histórico importante tanto material como inmaterial que incluye la comunidad de Atotonilco, la iglesia de la Parroquia, una zona arqueológica (Cañada de la Virgen), una fuerte tradición de artesanías y más recientemente galerías de arte. De igual manera, este destino cuenta con una buena oferta de hoteles y restaurantes de categoría turística, un número de spas y balnearios que ofrecen el disfrute de aguas termales a sus visitantes.

La ciudad ofrece muchas vías de desarrollo compatibles con su vocación turística, como son el turismo verde y el de aventura, aprovechando los recursos naturales existentes (los Picachos, la Presa Allende y las aguas termales) y el turismo cultural, aprovechando la gran riqueza arqueológica, paleontológica, arquitectónica, histórica, artesanal y fiestas populares de la zona. Sin embargo, el reto está en la consolidación de un destino que ofrezca espacios para el descanso y el desarrollo humano en las artes, la educación y los deportes al aire libre pero que al mismo tiempo que mantenga su encanto de pueblo antiguo. Las áreas de oportunidad están en conseguir una expansión ordenada de la mancha urbana, la descongestión vehicular en el centro histórico y el desarrollo sustentable de las zonas rurales fuera de la mancha urbana para fines turísticos.

La ciudad cuenta con un nivel de planeación en materia turística y de ordenamiento territorial aceptable, aunque se requiere fortalecer su nivel de actuación con metas sustentables a mediano y largo plazo. En este caso en particular, se debe aprovechar el protagonismo del “Consejo Turístico de la Ciudad” para impulsar iniciativas concretas en materia de desarrollo turístico y capitalizar comercialmente la cercanía del municipio con empresas desarrolladoras en el estado de Querétaro. San Miguel de Allende también cuenta con la actividad propositiva de numerosas organizaciones civiles que contribuyen con propuestas de mejora en la imagen urbana, y que es consecuencia de la multiculturalidad de sus residentes. A pesar de que este destino cuenta con un Plan de Ordenamiento Ecológico y Territorial elaborado en el año 2012, el Plan de Desarrollo Urbano y Turístico de 2005 se requiere actualizar y replantear. Existe la percepción por parte de los visitantes y residentes que la ciudad está limpia y ordenada; se notan las inversiones en el equipamiento urbano en la forma de la mejoría en las rutas peatonales en el centro y los entronques y distribuidores viales en los accesos a la ciudad.

Al igual que con Guanajuato Capital, se requiere apoyar la profesionalización de los prestadores de servicio turístico, a través de capacitaciones y certificaciones y sobretodo el seguimiento de impacto de las mismas en el desarrollo del destino. Paralelamente se necesita un programa para formalizar ofertas de hospedaje informales. Para este fin se está

trabajando en concientizar a la oferta de hospedaje informal sobre las ventajas que tiene el esquema formal en términos de competitividad del destino.

Se propone entonces la creación de un comité técnico para el desarrollo turístico que integre actores de los distintos niveles de gobierno, proveedores turísticos, instituciones de la educación superior y organizaciones sociales. Este nuevo órgano tiene que funcionar como un ente articulador e impulsor de iniciativas turísticas, tomando en consideración los puntos de vista de todos los interesados en el desarrollo del destino.

### *León*

El municipio de León cuenta con un total de 1,436,480 habitantes (INEGI, 2010), siendo el 7º municipio más poblado de México. Dentro de sus principales actividades económicas se encuentra la fabricación de calzado, curtiduría de piel y sus derivados, proveeduría automotriz, industria de la construcción, y fabricación de textiles. La ciudad se reinventa como ciudad de servicios, ofreciendo varias plazas comerciales para las compras, también algunas especializadas en productos de cuero y calzado por la cual la ciudad guarda fama, y por otra parte la organización de un gran número de ferias, expos y convenciones con temática comercial y de todo tipo.

En materia turística, León tiene la tarea de fortalecer su oferta de servicios, conectando sus plazas comerciales en zonas periféricas (Mayor, Outlet, Altacia, Centro Max, etc.) con el centro a través de una expansión del sistema de transporte público, de preferencia del nivel conocido como la “Oruga” o Metrobus. Este corredor de transporte conectaría las plazas comerciales con la zona del Polifórum, el centro histórico y hasta con el parque metropolitano (que hospeda el Festival Internacional del Globo) y el zoológico. Se está por aplicar una nueva fase de mejora del sistema de transporte público que debería ejecutar este tipo de obras integradoras.

Por otro lado, la ciudad está en proceso de peatonalizar, parcialmente, algunas calles entre el Polifórum (que alberga la tradicional Feria de León, el estadio de fútbol, un auditorio

moderno, amplios recintos para expos y el parque de ciencias para niños conocido como Explora) y los espacios públicos del centro histórico, que hasta la fecha han tenido una proyección principalmente local. Se proyecta el rescate del patrimonio histórico, algunos museos, y el desarrollo de servicios turísticos que incluye la expansión de la oferta de restaurantes bares y espacios culturales (por ejemplo la Plaza del Músico).

No cabe duda que León cuenta con la iniciativa comercial y empresarial para fortalecer los productos existentes y generar nuevos eventos, y al mismo tiempo extender la oferta de hoteles, restaurantes, etc. También existe la potencial de consolidar una oferta complementaria turística en el sector salud, aprovechando la buena reputación con que cuenta el destino en materia de hospitales, clínicas, laboratorios y estudios universitarios en Medicina. Se busca generar una ciudad de servicios comerciales, en lo cual, destaca la importancia de los centros comerciales (generales y de cuero y zapato), la zona del Polifórum para el desarrollo de expos y ferias y la creación de rutas peatonales para conectar la zona del Polifórum con un centro histórico que se proyecta como un espacio de descanso y recreo importantes.

En materia de planeación, movilidad y el ordenamiento territorial, en León destaca el impulso que marca el gobierno municipal a través del Instituto de Planeación con el propósito de superar décadas de inercia en materia de desarrollo sustentable, y moldear una ciudad moderna y más ecológica. En este sentido, se está desarrollando un programa de mejora y creación de espacios verdes incluyendo ciclo vías, parques lineales en zonas urbanas y parques eco turístico en las amplias y protegidas sierras al este y norte de León que integra la Sierra de Lobos. Al mismo tiempo, se requiere fortalecer el programa Pro Aire y concentrar a la industria de cuero y zapato en parques industriales especializados con el fin de reducir los niveles de contaminación que se han acumulado durante décadas de descuido del medio ambiente. En lo que se refiere al tema de los recursos naturales, se procura también el rescate de los mantos acuíferos, el tratamiento del cien por ciento de las aguas residuales y una solución de largo plazo a la tema de agua potable, que llegará del proyecto de la Presa Zapotillo en los Altos de Jalisco. Se proyecta una solución, de largo plazo también, para el tratamiento de residuos sólidos a través de la construcción de un nuevo relleno sanitario

municipal. Sin duda, el mayor desafío de este destino en darle una orientación turística real, pues actualmente el nivel de desarrollo de productos y servicios relacionados a este sector es bajo. En ese sentido no bastaría con una estrategia de promoción y comercialización, sino el diseño e implementación de un plan integral de desarrollo turístico que contribuyera a incrementar el potencial de los atractivos así como a la generación de productos y servicios turísticos de valor.

### Propuesta de proyectos y programas

Después del proceso de análisis de problemáticas, soluciones, y estrategias, se invitó a los líderes de opinión en materia turística de los tres destinos para priorizar los proyectos y programas más importantes para el desarrollo turístico del destino.

En seguida se presenta el resultado de las discusiones que se reflejan en los principales proyectos y programas seleccionados entre líderes de opinión, proveedores de servicios de turismo, y las autoridades de SECTUR-GTO. Estos proyectos que representan las acciones prioritarias a considerar en materia de competitividad en los tres destinos de Guanajuato.

**Tabla 3.** Propuestas de Proyectos y Programas para Guanajuato.

1. Conectar los pueblos mineros en un circuito de pueblos misteriosos incluyendo San Nicolás, El Cubo, Santa Ana, Mineral de la Luz, El Cubilete.
2. Potencializar turísticamente los festivales religiosos a través de mejorías en servicios, señalética e información.
3. Diseño de programa de catalogación de inmuebles religiosos, restauración y creación de circuito turístico.
4. Incrementar la variedad de actividades en el segmento de turismo de aventura.
5. Desarrollo de un parque eco turístico.
6. Implementación de un taller de sensibilización de servidores públicos sobre turismo, previa a la extensión de la ciudadanía.
7. Extensión del programa “Barrio Modelo” desde Mellado a otras colonias (incluyendo incentivos económicos para la participación ciudadana en materia de ingresos turísticos por servicios ofrecidos, de alimentos, guía de turistas, etc.)
8. Diseño de programa de sensibilización escolar.

9. Adjudicación de responsabilidad municipal de la Panorámica, conjuntamente con un programa de recuperación de 3 años para rescatar la carretera.
10. Rescate de Miradores.
11. Creación del Circuito turístico de miradores.
12. Diseño de talleres de sensibilización de empresarios con respecto a la profesionalización del turismo y la inclusión de empresarios en los cursos de sus empleados.
13. Incentivar empresas que capaciten y certifiquen su personal a través de accesos privilegiados a programas de desarrollo turístico.
14. Diseño de programa permanente de superación personal en distintas capacidades (calidad de servicio, conducción de grupos, etc.) y servicios (guías, meseros, etc.)
15. Diseño de programa de capacitación en idiomas además de inglés.
16. Evaluación en la construcción de un tranvía eléctrico
17. Construcción de estacionamientos inmediatamente fuera del centro histórico.
18. Diseño de programa para rehabilitar las plazas principales del centro histórico.
19. Diseño de programa de rehabilitación de espacios y parques, incluye Embajadoras, el parque Florencio Antillón, la Presa y la Calle Tecolote antigua entrada a la ciudad.
20. Diseño de programa de cableado subterráneo en zonas de Sangre de Cristo y Mercado Juárez.
21. Diseño de programa de rehabilitación de túneles de la ciudad
22. Diseño de programa de señalización carretera.
23. Diseño de programa de señalética de oferta turística homogenizada.
24. Diseño de programa de mejora de banquetas, rampas y similares en beneficio de la movilidad de las personas en espacios públicos y edificios.
25. Seguir promoviendo el acceso a fondo de financiamiento nacional e internacional para la dignificación de fachadas y calles (Existe un programa federal para el sexenio que contempla un gasto de \$24 millones cada año durante 6 años, que también contempla la renovación de museos).
26. Diseño de programa de rescate de barrios céntricos a partir de rutas turísticas con servicios turísticos locales (Programa "barrio modelo").
27. Incentivar la demanda turística entre semana.
28. Integración de proveedores turísticos con agencias de viajes y tour operadores para diseñar y ofertar paquetes.
29. Integración de proveedores turísticos con agencias de viajes y tour operadores para diseñar y ofrecer paquetes (ciudad gastronómica, ciudad minera, Sierra de Guanajuato, Pueblo Mágico de Dolores Hidalgo, etc.).
30. Convencer a tour operadores de ofrecer vuelos directos de zonas turísticas de sol y playa, y otros destinos mexicanos para incrementar accesibilidad y abaratar costos de transporte.
31. Diseño de programa de atracción de la comunidad extranjera que trabaja en el corredor industrial del Bajío para que disfruten de los servicios turísticos de la ciudad.
32. Diseño de programa de atracción de turismo a través de la realización de viajes de familiarización (FAMS) con tour operadores europeos y asiáticos
33. Construcción y operación de módulo de información oficial.

34. Fortalecer el proyecto del Observatorio Turístico del Gobierno del Estado para la planeación turística en destinos.

35. Equipar espacios públicos para el disfrute de tecnología a través de contenidos turísticos.

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas y grupos focales aplicados a autoridades y proveedores de servicios turísticos, 2013.

En seguida se presentan los principales proyectos y programas seleccionados que representan acciones a tomar en materia de competitividad en el destino de San Miguel de Allende.

**Tabla 4.** Propuestas de Proyectos y Programas para San Miguel de Allende.

1. Programación del rescate y promoción de Atotonilco, promoviendo el establecimiento de los servicios turísticos requeridos. Se podría instalar una ruta de las capillas de indios, entre San Miguel y Atotonilco, culminando con la visita al Santuario de Atotonilco.
2. Promover el establecimiento de clínicas y casas de descanso especializados para personas de la tercera edad.
3. Llevar a cabo los proyectos de abrir centros de artes ej. artes digitales, arte contemporánea (presupuesto inicial de 50 millones), etc.
4. Desarrollar parques eco turístico en sitios como el Charco del Ingenio.
5. Analizar factibilidad en la construcción de parques temáticos ej. Un parque acuático en la Presa Allende, con deportes acuáticos, zona de restaurantes, zona residencial, etc.).
6. Implementar taller de sensibilización de servidores públicos al turismo previa a la extensión a la ciudadanía
7. Extender el programa “Barrio Modelo” desde Colonia Mártires 22 de Abril a otras colonias con potencial turística, con el fin de promover la participación ciudadana en materia de oferta de servicios turísticos como de café restaurante, guías de turistas, etc.
8. Llevar a cabo talleres de sensibilización de empresarios con respecto a la profesionalización del turismo y la inclusión de empresarios en los cursos de sus empleados.
9. Incentivar empresas que capaciten y certifiquen su personal a través de accesos privilegiados a programas de desarrollo turístico.
10. Implementar programas permanentes de superación de personal en temas de calidad de servicio, conducción de grupos, etc.
11. Implementar programa de capacitación en idiomas además de inglés.
12. Implementar programa de capacitación de guías para crear cuadros de guías, también guías temáticas, ej. Atotonilco.
13. Mejorar nuevo acceso de Guanajuato-SMA, zona ferrocarril, 2 km y 2 carriles (\$25 millones).

14. Construir estacionamientos inmediatamente fuera del centro histórico con sistema de transporte público integrado.
15. Terminar el proyecto de aeropista para aviones ligeros turísticos y para uso de sector salud (salida rápida para tratamiento médico). Requiere un programa de extensión de los 1.8 km, incluyendo la eliminación de torres cercanas.
16. Rehabilitar las plazas, espacios y parques del primer cuadro del centro histórico de la ciudad
17. Terminar el programa en proceso de cableado subterráneo en zonas céntricas (\$ 6 millones presupuestados para primer cuadro vial).
18. Activar programa de señalización carretera.
19. Activar programa de señalética de oferta turista homogenizada.
20. Promover la demanda turística entre semana.
21. Mejorar información de oferta turística para visitantes potenciales que organizan su visita de manera independiente.
22. Construir y operar módulo de atención oficial en el acceso a la ciudad.
23. Fortalecer el proyecto de Observatorio Turístico del Gobierno del Estado para la planeación turística en destinos.
24. Equipar espacios públicos para el disfrute de tecnología y operar plan de vigilancia y seguridad.
25. Conocer portales y apps para dispositivos móviles para diseñar política de información que complementa la oferta de información del sector privado.

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas y grupos focales aplicados a autoridades y proveedores de servicios turísticos, 2013.

Por último se presentan los principales proyectos y programas seleccionados que representan acciones a tomar en materia de competitividad en el destino de León.

**Tabla 5.** Propuestas de Proyectos y Programas para León.

1. Promover ruta de peatones con ruta Poliforum-Forum Cultural-La Calzada- Calle Madero - Centro histórico hasta la Plaza del Mariachi.
2. Dignificación de la zona centro con rutas peatonales.
3. Renovar los museos de la ciudad para que constituyan atractivos mayores.
4. Incrementar la variedad de actividades de turismo de aventura.
5. Desarrollo de parque eco turístico
6. Diseño de taller de sensibilización de servidores públicos al turismo previa a la extensión a la ciudadanía.
7. Aplicación de programa “Barrio Modelo” en zonas céntricas, con base en el impacto obtenido en Guanajuato y San Miguel de Allende (incluye incentivos económicos para la participación ciudadana en materia de ingresos turísticos por servicios ofrecidos en alimentos, guía de turistas, etc.).

8. Diseño de programa de sensibilización escolar.
9. Utilización del agua tratada para riego de espacios verdes en la zona metropolitana (IMPLAN).
10. Mayor involucramiento de la Comisión Nacional Forestal en actividades de reforestación con árboles y arbustos nativos/apropiados, sobretodo en la zona de recarga (sierras).
11. Diseño de talleres de sensibilización de empresarios con respecto a la profesionalización del turismo.
12. Incentivar empresas que capaciten y certifiquen su personal a través de accesos privilegiados a programas de desarrollo turístico.
13. Diseño de programa permanente de superación de personal en distintas capacidades (calidad de servicio, conducción de grupos, etc.) y servicios (guías, meseros, etc.).
14. Diseño de programa de capacitación en idiomas, además de inglés.
15. Utilizar el sistema Oruga para conectar el centro histórico con las plazas comerciales.
16. Construir estacionamientos inmediatamente fuera del centro histórico.
17. Diseño de programa de señalética de oferta turista homogenizada
18. Diseño de programa de mejora de banquetas, rampas y similares en pro de la movilidad de las personas en espacios públicos y edificios.
19. Diseño de programa de atracción de la comunidad extranjera que trabaja en el corredor industrial del Bajío para que disfruten de la infraestructura de servicios superiores que ofrece León.
20. Convencer a líneas aéreas y tour operadores de ofrecer vuelos directos de zonas turísticas de sol y playa, y otros destinos mexicanos al Estado de Guanajuato, con hospedaje en León para incrementar accesibilidad y abaratar costos de transporte
21. Construir y operar módulo de información oficial.
22. Crear “ventana única” para trámites relacionados con la industria turística.
23. Potencializar sistema de apertura rápida de empresas (SARE).
24. Fortalecer proyecto de Observatorio Turístico del Gobierno del Estado para la planeación turística en destinos.
25. Equipar espacios públicos para el disfrute de tecnología.
26. Conocimiento de portales y apps para dispositivos móviles para diseñar política de información que complementa la oferta de información del sector privado.

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevistas y grupos focales aplicados a autoridades y proveedores de servicios turísticos, 2013.

Este planteamiento de programas y proyectos supone la realización de estudios detallados de inversión y en su caso de factibilidad socioeconómica requeridos, con el fin de procurar los recursos necesarios para llevar los proyectos y programas a cabo.

Es importante mencionar que en cada uno de estos proyectos y programas se encuentran definidas estrategias y acciones que se podrán encontrar en la estructuración del Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de los tres destinos.

## **Conclusiones y recomendaciones de instrumentos de política pública para los tres destinos**

### ***Marco Jurídico***

Las principales áreas de oportunidad para el desarrollo turístico en materia de leyes incluyen: a) el desarrollo de un reglamento federal de turismo; b) la formalización de la prestación de servicios turísticos que incluya la problemática de hospedaje en los destinos de Guanajuato y San Miguel de Allende, y; c) la creación de una verdadera ventanilla única para trámites empresariales en el ámbito turístico.

### ***Concertación y Coordinación***

Las áreas de oportunidad incluyen: a) el desarrollo de un plan de desarrollo turístico sustentable de largo plazo que integra los tres destinos; b) la integración de departamentos municipales para aplicar estrategias y acciones en favor del sector turístico; c) la puesta en marcha de un verdadero servicio civil de carrera para fortalecer cuadros de administradores expertos en temáticas turísticas; d) la instalación de un sistema de reconocimiento de la calidad de establecimientos turísticos a nivel estatal; e) la difusión de los perfiles de trabajadores turísticos capacitados dentro de la ciudadanía y entre los visitantes; f) la eliminación progresiva del informalismo en actividades relacionadas directa o indirectamente al turismo, incluyendo: vendedores ambulantes, guías de turistas y casas de huéspedes; g) la mejora en la coordinación para y durante eventos masivos, y; h) el ataque al fenómeno del pandillerismo y crimen en zonas turísticas a través de programas de concientización ciudadana por barrio/colonia con la aplicación de instrumentos de desarrollo turístico.

### ***Promoción y Comercialización***

Las acciones que los tres destinos deberían emprender incluyen: a) la cobertura promocional en los destinos emisores focalizados; b) la catalogación de productos turísticos de la iniciativa privada y la integración de los mismos para su correcta comercialización; c) el fortalecimiento de servicios turísticos para cobertura de eventos masivos; d) la revisión creativa de los incentivos al sector empresarial para combatir la baja rentabilidad del sector turístico, con hincapié en la inversión, capacitación y comercialización; e) la definición del producto propio (marca) por destino; f) el fortalecimiento de redes de cooperación entre destinos turísticos con características similares, y; g) el fortalecimiento de canales de información, material promocional y formas de comercialización en medios electrónicos.

### ***Financiamiento de Proyectos y Programas***

Las recomendaciones incluyen lo siguiente: a) la creación de una oficina de inversión que incluya la preparación, evaluación y promoción de los proyectos; b) la aplicación de grandes proyectos en asociaciones público-privadas; c) la preparación de proyectos con atención a las organizaciones financiadoras de proyectos a nivel nacional e internacional, públicas y privadas, con el fin de maximizar la probabilidad de contar con coinversiones, y; d) la aplicación de capacitación y otros apoyos a proyectos productivos a través de una estructura institucional consolidada y descentralizada del gobierno, que abogue por un desarrollo integral de empresas turísticas con evaluación de impacto permanente, tanto de políticas como de intervenciones y acciones específicas en empresas.

## Referencias

- Ayuntamiento de Guanajuato (2013) [web]. Disponible en: [www.guanajuatocapital.gob.mx/](http://www.guanajuatocapital.gob.mx/)
- Ayuntamiento de León (2013) [web]. Disponible en: <http://www.leon.gob.mx/>
- Ayuntamiento de San Miguel de Allende (2013) [web]. Disponible en: [www.sanmigueldeallende.gob.mx](http://www.sanmigueldeallende.gob.mx)
- CESTUR (2013) [2013]. Disponible en: <http://www.cestur.sectur.gob.mx/Consejo>  
Nacional Empresarial Turístico (2013) [web]. Disponible en: <http://www.cnet.org.mx/>
- Consejo Promoción Turística de México (2013) [2013] [web]. Disponible en: <http://www.cptm.com.mx/>
- Consejo Turístico de San Miguel de Allende (2013). <http://visitsanmiguel.travel/san-miguel-de-allende?lang=es>
- Fonatur (2013) [web]. Disponible en: <http://www.fonatur.gob.mx/en/index.asp>
- Guanajuato Capital (2013). *Perfil económico. Guanajuatocapital* [web]. Disponible en [http://guanajuatocapital.gob.mx/sitionvo/index.php?option=com\\_content&view=article&id=200&Itemid=143](http://guanajuatocapital.gob.mx/sitionvo/index.php?option=com_content&view=article&id=200&Itemid=143)
- Instituto de Planeación del Gobierno del Estado de Guanajuato (2013) [web]. Disponible en: <http://iplaneg.guanajuato.gob.mx>
- Instituto de ecología del Gobierno del Estado de Guanajuato, (2013) [web]. *Áreas protegidas*. Disponible en: <http://ecologia.guanajuato.gob.mx/sitio/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2013). *Resultados de la Competitividad Internacional 2013*.
- Instituto Municipal de Planeación, León (2013) [web]. Disponible en: <http://www.implan.gob.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Censo de población y Vivienda. INEGI* [web]. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=11>
- Ley General de Turismo (2013) [web]. Disponible en [www.sectur.gob.mx/www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT.pdf](http://www.sectur.gob.mx/www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT.pdf)

- Secretaría de Economía (2013) [web]. *Programa de apoyo a MIPyMES*. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx>
- SECTUR Gobierno del Estado de Guanajuato (2013). *Términos de Referencia para Estudio “Agendas de Competitividad de Destinos Turísticos del Estado de Guanajuato”*.
- SECTUR Gobierno del Estado de Guanajuato (2013) [web]. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx>
- SECTUR/GEMES (2013), *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México*
- SECTUR Federal (2013) [web]. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/>
- UNESCO/Ciudades Patrimoniales (2013) [web]. Disponible en: [whc.unesco.org/](http://whc.unesco.org/)
- Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2011). *Diplomado en Asociaciones Público-Privadas para el Desarrollo de Infraestructura y Servicios, Compendio de Repaso, Módulos 1 y 2*.



¿QUÉ TAN COMPETITIVA ES LA CIUDAD DE MÉXICO  
EN MATERIA TURÍSTICA?

## CAPÍTULO III

# ¿QUÉ TAN COMPETITIVA ES LA CIUDAD DE MÉXICO EN MATERIA TURÍSTICA?

*Dra. Claudia Marisol Serna Martínez<sup>1</sup>*

*Dr. Fernando Gilberto Toriz Flores<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Investigadora Asociada al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Correo: marisol.serna@itesm.mx

<sup>2</sup> Investigador Asociado al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Correo: fernando.toriz@itesm.mx

## Resumen

Se presentan los resultados obtenidos al generar un índice de competitividad turística y medir a través de esta metodología la posición de la Ciudad de México respecto a otras ciudades con reconocimiento internacional en la materia. Dentro de los resultados obtenidos se confirma la posición de liderazgo que tiene la Ciudad de México en Latinoamérica, gracias en gran medida, a sus esfuerzos en materia de sustentabilidad. No obstante, comparada con otras ciudades a nivel global, se observaron importantes áreas de oportunidad para la Ciudad de México, en especial en materia de derrama turística. La construcción del Índice de Competitividad Turística Global (ICTG) representa un avance en cuanto a la medición multifactorial de la competitividad turística a través de información estadística, el cual puede ser ampliado y replicado para otras ciudades y en diferentes períodos de tiempo. Este proyecto de investigación se realizó dentro del marco de la elaboración de la Agenda de Competitividad Turística de la Ciudad de México, la cual se terminó en 2014. Los resultados del ICTG sirvieron como un insumo clave para la definición de los proyectos de inversión que realizará la Ciudad de México en los próximos años.

## Palabras clave

Competitividad turística, Distrito Federal, turismo, agenda de competitividad.

## Introducción

Gracias a la globalización, entendida no sólo por el intenso y libre traslado de información sino también de personas, servicios y productos, hoy el mundo es cada vez más accesible para más personas. Gracias a las diferentes redes de información podemos conocer acerca de nuevos destinos y con la ampliación de las operaciones aéreas, es posible visitar lugares que eran reservados sólo para unos cuantos. Los intereses pueden ser diversos: por motivos de negocios, de placer u por visitar a familiares y amigos, todo ello nos lleva a un crecimiento consistente y constante del flujo de personas que viajan a diferentes países y ciudades. Las

decisiones de los visitantes han permitido el surgimiento económico de regiones como es el caso de Turquía en las últimas décadas o aminorar el efecto de crisis económicas como es el caso de España en fechas recientes. Las preferencias de los visitantes también pueden dejar en el abandono proyectos de negocios en ciudades con gran potencial turístico, pero que, por falta de administración, organización, publicidad o calidad de sus servicios, pierden el interés de los visitantes.

Ante este marco, la competitividad turística entendida como la capacidad de un destino para atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, incrementar la ocupación y el gasto promedio turístico, generar beneficios para los residentes locales y los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad de su patrimonio natural<sup>3</sup>, se constituye en la palabra clave y relevante ante una cada vez mayor competencia entre destinos para lograr atraer a los mercados de visitantes, tanto tradicionales como nuevos. Es así como, el identificar si un destino es competitivo en materia turística, el cómo ha evolucionado en esta materia con el paso del tiempo y cuales son los factores que podrían incrementar su competitividad, se constituye en una información relevante y de gran importancia si se desea definir políticas públicas de alto impacto en materia turística.

No es de extrañar que la Secretaría de Turismo Federal, en conjunto con las Secretarías de Turismo de las 32 entidades federativas se hayan establecido como meta para el sector, la construcción de Agendas de Competitividad para los 44 principales destinos turísticos del país. En estas agendas, no sólo se estableció un diagnóstico para identificar la competitividad turística del país, sino que también se definieron medidas y compromisos presupuestales para mejorar este rubro en los destinos turísticos seleccionados para los próximos años.

---

<sup>3</sup> Concepto establecido en “Lineamientos para la elaboración de la Agenda de Competitividad Turística” de la Secretaría de Turismo (Sectur).

En el caso particular de la Ciudad de México, siendo este uno de los principales destinos turísticos del país, el reto de integrar una agenda de competitividad turística requirió no sólo identificar qué tan competitiva es esta Ciudad respecto a los otros destinos del país, sino también evaluar la competitividad del Distrito Federal<sup>4</sup> respecto a otras urbes que son un ejemplo a seguir en materia de turismo internacional. Lo anterior representa un ejercicio inédito, pues si bien existen diversos rankings turísticos respecto a ciudades, no se logró identificar una metodología particular desarrollada para medir la competitividad turística entre diferentes ciudades en el mundo. Esto fue un valor agregado que se desarrolló como parte de la propuesta del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey al momento de integrar la Agenda de Competitividad Turística de la Ciudad de México (ACTCM). Lo anterior, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora para diseñar estrategias que impulsen la competitividad turística del D.F. y posicionarlo como importante destino internacional, considerando las características socioeconómicas, culturales y políticas de esta ciudad.

A continuación se presenta, la metodología desarrollada para crear un Índice de Competitividad Turístico Global (ICTG) así como el ejercicio de comparación realizado entre la Ciudad de México con otras urbes iconos en materia turística como Nueva York, París, Buenos Aires, Los Ángeles, entre otras. Finalmente, se expondrán algunas consideraciones generales sobre los posibles caminos a seguir en materia de competitividad turística para la Ciudad de México y para el país.

### **Propuesta metodológica para medir la competitividad turística**

Para medir la competitividad en materia turística hay que partir de alguna definición de competitividad, ya que ésta puede estar orientada a la empresa, la industria, a los estados o a los países. La mayoría de los conceptos de competitividad que se revisaron se encuentran

---

<sup>4</sup> Para los efectos de esta publicación, se hará referencia a Distrito Federal y Ciudad de México, de manera indistinta.

orientados a la productividad y a la comparación internacional. Por ejemplo, Haguenauer (1990) señala que la competitividad “*es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo*”. Urrutia (1994) menciona que “*es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales*”. Por su parte la definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) establece que “*la competitividad de un destino turístico es la habilidad de optimizar su atractivo para los residentes y no residentes, de forma que reciban servicios de calidad, con innovación y que sean atractivos para los usuarios*”. Lo anterior, a fin de abarcar mercados domésticos y globales y al mismo tiempo asegurar la disponibilidad de los recursos de manera eficiente y sustentable (Dupeyras, A. y N. MacCallum, 2013).

Finalmente, para los objetivos de este indicador, se utilizó el concepto sugerido por la Secretaría de Turismo (Sectur)<sup>5</sup>.

## Selección de Variables

A partir del concepto de competitividad, se consideraron cinco elementos principales para la competitividad turística de un destino:

1. Llegada de visitantes (proporciona información sobre lo conocido que es el destino ya sea en el extranjero o en el país),

---

<sup>5</sup> Concepto establecido en “Lineamientos para la elaboración de la Agenda de Competitividad Turística” emitido por Sectur.

2. Impacto de las inversiones turísticas (proporciona información sobre la importancia que tiene la actividad turística para los inversionistas –públicos o privados–, los cuales se guían por las oportunidades del mercado),
3. Derrama económica (proporciona información sobre la aportación del turismo a la actividad económica en general),
4. Bienestar (qué tanto se mejora la calidad de vida de los habitantes por el turismo) y
5. Sustentabilidad (qué tanto afecta el turismo a la sustentabilidad de los recursos naturales).

Considerando estos cinco elementos, se identificaron destinos turísticos que tuvieran características similares a las de la Ciudad de México como: amplia oferta de productos culturales, gastronómicos, de turismo de negocios, entretenimiento, diversas opciones de movilidad, reconocimiento internacional por su actividad turística y tener al menos un aeropuerto internacional. Lo anterior, en el entendido de que sería imposible encontrar un destino idéntico. Bajo esta perspectiva, se seleccionaron ciudades con características económicas y geográficas heterogéneas, pero con elementos turísticos en común a los de la Ciudad de México. Las ciudades seleccionadas para el indicador fueron:

- Buenos Aires, Argentina
- Hong Kong, China
- Los Ángeles, Estados Unidos
- Londres, Reino Unido
- Madrid, España
- Nueva York, Estados Unidos
- París, Francia
- São Paulo, Brasil

Todos los destinos seleccionados cuentan con una oferta de turismo cultural y de negocios. Adicionalmente, cada ciudad cuenta con un segmento predominante que la caracteriza y posiciona a nivel internacional. Por ejemplo, Nueva York, Londres y Los Ángeles tienen un importante posicionamiento en el turismo de entretenimiento. São Paulo es conocida como

la capital gastronómica y de negocios. París, Buenos Aires y Madrid son internacionalmente conocidas por su cultura y arquitectura. Hong Kong es considerada por su importante actividad financiera y como principal centro de negocios en el mundo.

En la Tabla 1 se indican las variables que explican cada uno de los cinco elementos que forman parte del concepto de competitividad. A partir de estos cinco elementos se conforma el ICTG.

**Tabla 1.** Variables que representan cada concepto de competitividad.

Elemento de la competitividad	Variable representativa
• <b>Llegada de visitantes</b>	• Número de visitantes nacionales e internacionales al destino.
• <b>Impacto de inversiones turísticas</b>	• Empleos directos generado por el turismo entre el total de la población. • Porcentaje de participación del turismo y comercio en el PIB del destino.
• <b>Derrama Económica</b>	• Se utilizó la variable de gasto anual por turismo en millones de dólares.
• <b>Bienestar</b>	• Como proxy de esta variable se usó el PIB per cápita de los ciudadanos de cada destino.
• <b>Sustentabilidad del patrimonio natural</b>	• Se utilizó la variable de emisiones de CO <sub>2</sub> por gases de efecto invernadero per cápita al año (toneladas por persona).

Fuente: Elaboración propia.

### Estandarización de las variables

Dado que las variables seleccionadas tienen una escala de medición diferente, se estandarizaron sus valores conforme a la siguiente fórmula general, a fin de facilitar su análisis y escala de comparación:

$$Z = \frac{X - \text{max(serie)}}{\text{max(serie)} - \text{min (serie)}}$$

En donde:

**Z:** Valor estandarizado de la variable

**X:** Valor de la variable

**Max (serie):** Valor máximo de la serie de valores

**Min (serie):** Valor mínimo de la serie de valores

Con la estandarización, los valores de las variables se ubican en la escala del 0 al 1 en donde 0 es el valor más bajo posible y uno es el valor más alto, es decir, la mejor posición para alcanzar la competitividad turística.

En la Tabla 2 se identifican los resultados de los índices por cada ciudad respecto a los elementos que forman parte del concepto de competitividad turística. Entre más cercano a uno sea el valor del indicador, significa que la ciudad es más competitiva en ese elemento. Entre más cercano sea el valor a cero, significa que la ciudad se aleja de ser competitiva en dicho factor respecto a las ciudades analizadas.

**Tabla 2.** Valores de índices para el concepto de competitividad turística.

País	Visitantes	Inversiones	Bienestar	Derrama Económica	Sustentabilidad
BUENOS AIRES	0.20	0.41	0.4	0.1	0.74
HONG KONG	0.93	0.80	0.77	0.88	0.56
LOS ANGELES	0.80	0.29	0.95	0.54	0.27
LONDRES	0.60	0.23	0.82	1.00	0.51
MADRID	0.09	0.64	0.63	0.21	0.71
MÉXICO	0.24	0.35	0.30	0.14	0.85
NUEVA YORK	1.00	0.18	1.00	0.11	0.00

PARÍS	0.56	0.12	0.85	0.51	0.60
SAO PAULO	0.22	0.37	0.36	0.09	1.00

**Fuente:** Elaboración propia con información de Buenos Aires Ciudad (2011), OMT (2013), Eurostat (2013), Discover Los Angeles (2013), Cuenta Satélite de Turismo de la Comunidad de Madrid (2010), Sectur DF (2012), NYC. The Official Guide (2014), Paris Info (2012), FOHB (2010), Istrate y Nadeau (2012).

Los valores de los índices se estandarizaron conforme a los resultados de las nueve ciudades analizadas, por ello, el que una ciudad cuente con un valor cercano a cero en determinado factor, no significa que sus esfuerzos sean nulos, sino que resultaron ser menos sobresalientes para la competitividad que en las otras ciudades analizadas. En la Tabla 3 se muestran los resultados del ICTG para las nueve ciudades.

**Tabla 3.** Ranking de ciudades según el ICTG

País	ICTG	Ranking
HONG KONG	0.790	1
LONDRES	0.632	2
LOS ANGELES	0.570	3
PARÍS	0.527	4
NUEVA YORK	0.457	5
MADRID	0.452	6
SAO PAULO	0.410	7
MÉXICO	0.375	8
BUENOS AIRES	0.370	9

**Fuente:** Buenos Aires Ciudad (2011), OMT (2013), Eurostat (2013), Discover Los Angeles (2013), Cuenta Satélite de Turismo de la Comunidad de Madrid (2010), Sectur DF (2012), NYC. The Official Guide (2014), Paris Info (2012), FOHB (2010), Istrate y Nadeau (2012).

## Resultados principales

A partir de la metodología detallada en el apartado anterior, se puede establecer un ejercicio de comparación de la Ciudad de México (o de cualquier otra ciudad) con otras a nivel mundial, identificando importantes áreas de oportunidad.

A través del ICTG para las nueve ciudades se observa que México se ubica en el octavo lugar y Hong Kong ocupa el primer lugar, de nueve ciudades analizadas. Los resultados de la Tabla 3 son coincidentes con otras evaluaciones hechas en la materia, variando los lugares en el ranking en función de los criterios seleccionados. Ejemplo de ello, es el "2014 Global Destination Cities Index" presentado por Mastercard, el cual coloca a Londres en primer lugar en función del número de turistas, seguida por Paris que está en tercer lugar, Nueva York y Hong Kong, mientras que en materia de conectividad aérea coloca a Hong Kong muy por encima de todas las ciudades a las que se hace referencia en esta investigación.

Por otra parte, un estudio realizado por la empresa Euromonitor y presentado por la revista Forbes, señala que dentro de las 10 ciudades preferidas por los turistas, Hong Kong ocupa el primer lugar, seguido por Londres que ocupa la cuarta posición, Nueva York la octava y Paris el lugar número 10. La Organización Mundial de Turismo (OMT) si bien no hace un ranking de ciudades, en su estudio *Global Report on City Tourism (2012)* escogió un conjunto de ciudades consideradas como referentes en materia turística, por su número significativo de visitantes, incluyendo a todas las urbes consideradas en el presente documento con excepción de México.

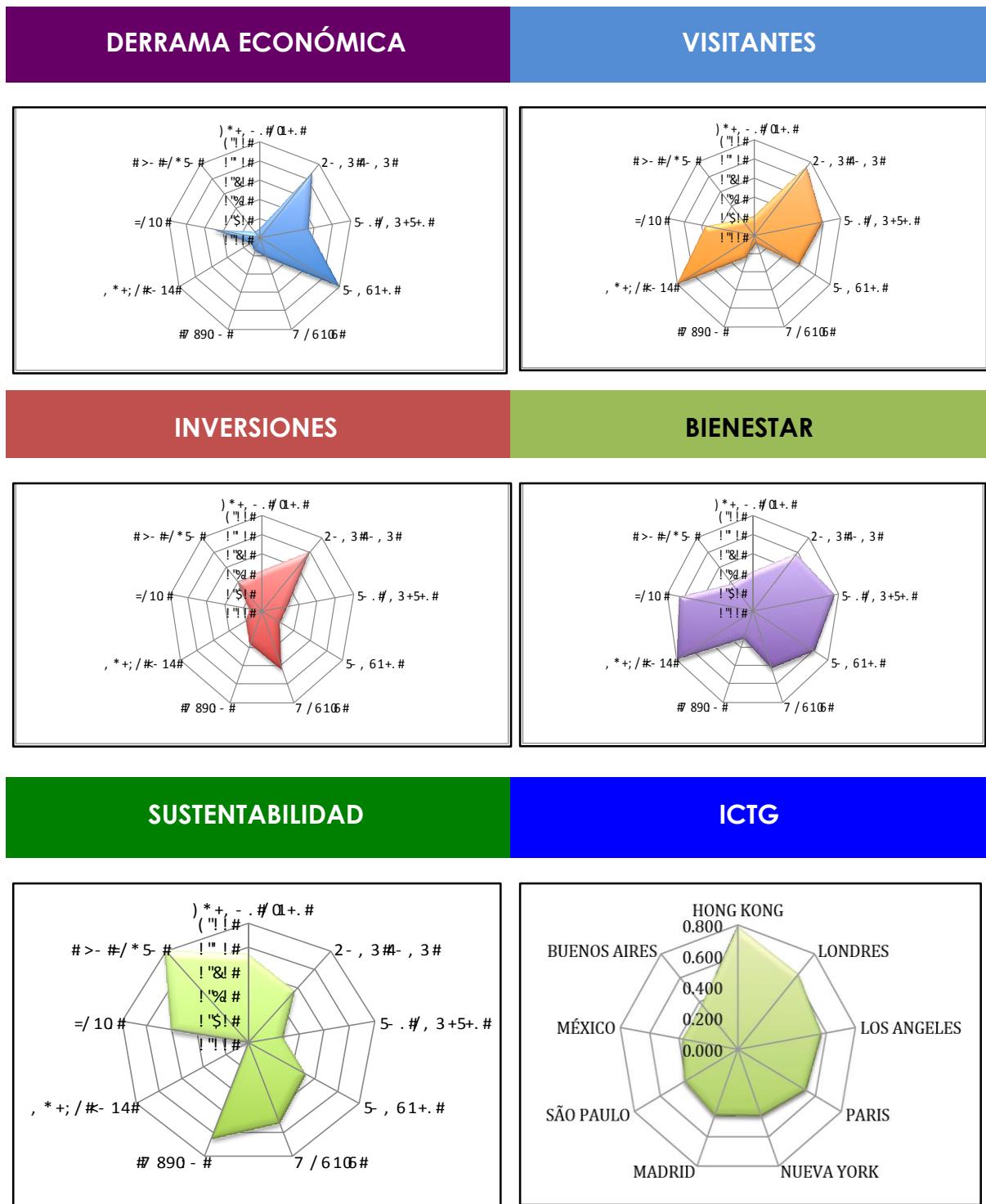
Los resultados obtenidos con el ICTG y validados con los resultados de otras investigaciones nos señalan un hecho claro. Si bien, la Ciudad de México ocupa un lugar preponderante a nivel nacional, comparada con otras ciudades, en particular con algunas de las más atractivas en materia turística, todavía tiene mucho que hacer para colocarse en los primeros lugares. Comparando los resultados obtenidos con los de otros índices, se puede apreciar que las posiciones son volátiles y existe oportunidad de escalar posiciones sin que el tamaño de las economías de cada ciudad sea un factor necesariamente determinante, lo cual permite pensar en que la Ciudad de México puede colocarse en un periodo de tiempo corto en una posición de liderazgo a nivel internacional en materia turística, si realizan de forma oportuna y decidida, acciones para elevar su competitividad en la materia. Otra reflexión importante, es el hecho de que, a nivel Latinoamérica, existe una fuerte competencia con destinos como Sao Paulo y Buenos Aires, lo cual implica redoblar esfuerzos, pues por la misma volatilidad

encontrada, los turistas que hoy visitan el D.F., con relativa facilidad pueden cambiar sus preferencias a otros destinos similares en otras partes del mundo.

Una parte importante del análisis es identificar el desempeño del D.F. en los distintos dominios de análisis en comparación con las otras ciudades seleccionadas. Como se observa en la Gráfica 1, la Ciudad de México tiene un desempeño positivo en lo que corresponde al tema de sustentabilidad de su actividad turística, necesita mejorar sus resultados en cuanto al número de visitantes, la derrama económica que estos generan, en la atracción de inversiones, así como en la generación de bienestar para los participantes en esta industria.

Al revisar la posición que ocupan las ciudades en los diferentes dominios de análisis tal y como se muestra en la Gráfica 1, se observa que Hong Kong (HK) es la ciudad más equilibrada en cuanto a avances en los diferentes aspectos considerados en el ICGT, lo cual la coloca en el primer lugar del ranking. Destaca también el avance en cuanto a derrama turística y llegada de visitantes que reporta HK, Londres y Nueva York (NY), no obstante gracias en gran medida a los efectos positivos que genera la actividad turística en Los Ángeles, esta logra colocarse en una mejor posición global respecto a NY. En materia de inversiones turísticas, HK nuevamente sobresale, al igual que Madrid, mientras que en el tema de sustentabilidad, Sao Paulo tiene un fuerte liderazgo, lo cual le permite colocarse en una mejor posición respecto a la Ciudad de México en el ICGT global.

Gráfica 1. Comparación a nivel internacional por variable.



**Fuente:** Elaboración propia con información de Buenos Aires Ciudad (2011), OMT (2013), Eurostat (2013), Discover Los Angeles (2013), Cuenta Satélite de Turismo de la Comunidad de Madrid (2010), Sectur DF (2012), NYC. The Official Guide (2014), Paris Info (2012), FOHB (2010), Istrate y Nadeau (2012).

En cuanto al desempeño individual de las diferentes ciudades estudiadas, existen consideraciones relevantes a destacar.

### ***Hong Kong***

Hong Kong ocupa el primer lugar del ICTG. Como se muestra en la Gráfica 2, su desempeño es altamente competitivo en todos los componentes del ICTG.

**Gráfica 2.** Competitividad Turística de Hong Kong



**Fuente:** Elaboración propia con información de Buenos Aires Ciudad (2011), OMT (2013), Eurostat (2013), Discover Los Angeles (2013), Cuenta Satélite de Turismo de la Comunidad de Madrid (2010), Sectur DF (2012), NYC. The Official Guide (2014), Paris Info (2012), FOHB (2010), Istrate y Nadeau (2012).

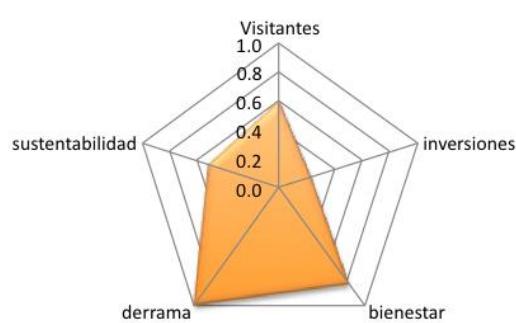
En el que es menos competitivo es en el pilar de sustentabilidad, dado que presenta emisiones. Respecto a este punto, cabe señalar que esta ciudad es ejemplo en prácticas internacionales de sustentabilidad. Por ejemplo, es una urbe que ha desarrollado vivienda vertical para contar con mayor cantidad de áreas verdes (cuenta con 105 metros cuadrados de áreas verdes por persona), además trata cerca del 98% del agua residual y es la ciudad con menor generación de residuos por persona (434 kgs/persona al año), dentro de las ciudades analizadas.

No obstante, por cuestiones de homologación de información, estas últimas variables no se consideraron en el ICTG por no estar disponibles para las nueve ciudades de estudio.

## Londres

Es considerada una ciudad de importancia por su oferta de negocios, arte, cultura, educación, tecnología y entretenimiento, además de ser un hub aéreo lo que le beneficia en cuestiones turísticas.

**Gráfica 3.** Competitividad Turística de Londres



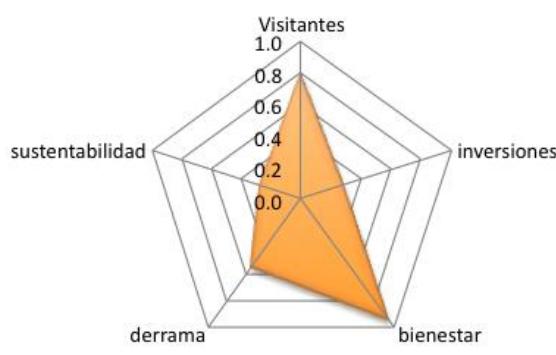
Londres sobresale por sus calificaciones en generación de derrama económica (identificada por el gasto de turistas en el destino) y bienestar (medida en términos del PIB per cápita). En la Gráfica 3 se identifica que el área sobre la que le resta trabajar a esta ciudad es en la de atracción de inversiones turísticas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Los Ángeles

Esta ciudad es mundialmente conocida por su oferta de entretenimiento y cultura. En el ICTG ocupó el tercer lugar de nueve, por sus calificaciones altas en las variables de generación de bienestar y número de visitantes. Su PIB per cápita es el segundo más alto de las nueve ciudades analizadas, después de la ciudad de Nueva York.

**Gráfica 4.** Competitividad Turística de Los Ángeles



En la Gráfica 4 se observa que las variables en las que le hace falta trabajar a esta ciudad para alcanzar el primer lugar del ICTG son las de atracción de inversiones y sustentabilidad. Después de Nueva York es la urbe que genera mayor cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> (8 tons/persona).

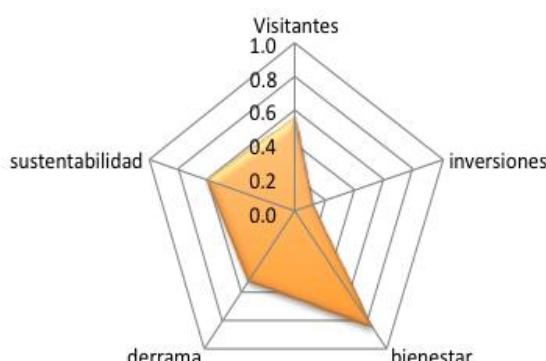
**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con la atracción de inversiones en el sector turístico, es ampliamente conocida la amplia y variada oferta turística de esta ciudad, sin embargo, la aportación del comercio y turismo a su PIB no es tan importante como la participación del sector financiero.

### **París**

Considerada la capital del turismo por su oferta de arte, cultura, arquitectura y negocios, París obtuvo el cuarto lugar dentro de este ICTG. En la Gráfica 5 se identifica que mantiene el equilibrio en todas las variables analizadas, excepto en la atracción de inversiones turísticas. Lo anterior, no significa que sea poco competitiva en este componente sino que París cuenta con otros sectores en los que la atracción de inversiones es más intensa.

**Gráfica 5.** Competitividad Turística de París



Información de Global Metro Monitor muestra que casi el 50% de su PIB se debe a la dinámica actividad financiera mientras que turismo y el comercio aportan el 12%. A pesar de lo anterior, París cuenta con una alta oferta de hospedaje y de productos turísticos, además de diversificar su oferta en distintos segmentos como el de negocios, cultural y religioso.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Nueva York**

En el ranking ICTG ocupa la quinta posición, aun cuando es una ciudad cosmopolita e importante centro de negocios y financiero. En la Gráfica 6 se observa que las fortalezas de esta ciudad son el número de visitantes que atrae, así como el nivel de bienestar en función del turismo. Cabe señalar que otros sectores económicos como el financiero y la construcción, proporcionan mayores inversiones y derrama económica que el turismo. En cuanto al pilar de sustentabilidad, esta ciudad obtuvo el nivel más bajo, dentro de las nueve ciudades analizadas, en virtud de que cuenta con emisiones de CO<sub>2</sub> muy altas para la ciudad (10.5 tons/persona), mientras que en Londres son de 4 y en Sao Paulo de 1.4 tons/persona.

**Gráfica 6.** Competitividad Turística de Nueva York

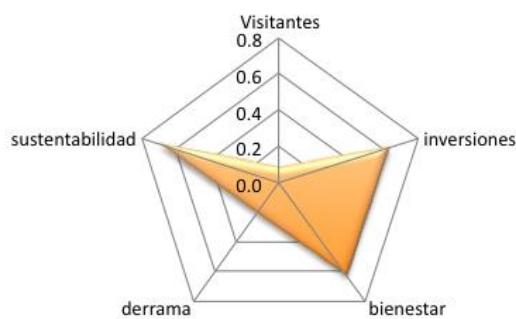


**Fuente:** Elaboración propia.

### **Madrid**

Además de ser la capital de su país, Madrid es un cluster industrial y es internacionalmente reconocida por su oferta de negocios, arte y cultura.

**Gráfica 7.** Competitividad Turística de Madrid



Dentro del ICTG Madrid obtuvo el sexto lugar. A pesar de lo anterior, Madrid es una ciudad cuya actividad turística aporta una importante proporción al PIB total (17.3%), lo cual se ratifica por la cantidad de empleos generados en el sector con respecto a la población (5%).

**Fuente:** Elaboración propia.

### Sao Paulo

Esta ciudad es reconocida por su oferta de turismo de negocios a nivel internacional, pues en esta ciudad se ubican las matrices y oficinas de importantes empresas globales. También sobresale su oferta de arte y deporte. Asimismo, Sao Paulo es una ciudad reconocida por su gran aglomeración de personas y autos, a pesar de la modernidad de sus edificios y diseño urbano. En el ICTG, esta ciudad ocupa el séptimo lugar. En la Gráfica 8 se identifica que el componente más fuerte en la competitividad turística de esta ciudad es el de sustentabilidad.

**Gráfica 8.** Competitividad Turística de Sao Paulo



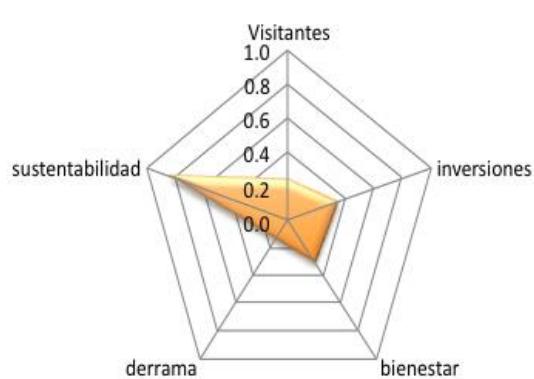
Los factores en los que le hace falta trabajar son en el de derrama económica y número de visitantes. Si bien esta ciudad recibe a 11.7 millones de visitantes al año, su estancia promedio es de dos días con un gasto promedio por turista registrado en aproximadamente 150 dólares diarios, lo que se refleja en una baja derrama económica.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Ciudad de México**

Se identifica un bajo nivel de competitividad en los componentes de derrama económica y número de visitantes, lo que implica implementar condiciones para que los turistas aumenten la cantidad de días de estancia y ofrecer diversidad de oferta turística para incrementar el gasto en turismo.

**Gráfica 9.** Competitividad Turística de la Ciudad de México



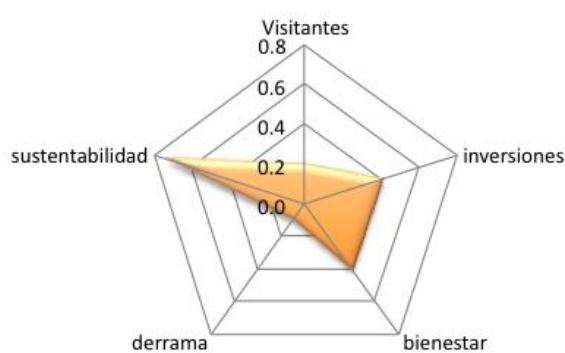
En la Gráfica 9 se observa que el componente más fuerte de la Ciudad de México es el de sustentabilidad, aún a pesar de las condiciones geográficas que dificultan la diseminación de partículas en el ambiente. Las acciones implementadas por el D.F. para reducir la emisión de gases contaminantes la han hecho acreedora de reconocimientos internacionales.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Buenos Aires**

Buenos Aires ocupa el último lugar de este ICTG, lo que no le implica ser una ciudad poco competitiva en turismo pues recordemos que se seleccionaron las ciudades reconocidas internacionalmente por cuestiones turísticas.

**Gráfica 10.** Competitividad Turística de Buenos Aires



En la Gráfica 10 se identifica que esta urbe ha recibido una baja cantidad de visitantes y por consiguiente, una baja derrama económica (medida en términos de gasto por turista), en comparación con las ciudades analizadas, lo que la posiciona en el último escaño del indicador.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones generales

Entre las principales barreras encontradas para la elaboración de este estudio se encontró la de la disponibilidad de información. Si bien no es fácil encontrar estadísticas relacionadas con el turismo, en medios abiertos al público, cuando existe, ésta no se encuentra vigente o completa. La información sobre los conceptos económicos en las ciudades (como el PIB per cápita, empleos, población) es más común de encontrar, sin embargo, la información relacionada con los temas de sustentabilidad no se encuentra tan disponible y además, cuando existe, en muchas ocasiones las unidades no son comparables entre sí. Para realizar los ejercicios de comparación entre ciudades fue necesario homologar unidades de medición, tipo de información, así como verificar fuentes oficiales (de los gobiernos o de organismos públicos). Aquí surge la oportunidad de establecer un mecanismo o instrumento que englobe toda la información necesaria para comparar datos e información en materia turística, en donde además se compartan mejores prácticas y estrategias para incentivar el turismo.

Es importante señalar que la metodología propuesta para construir el ICTG reúne las mejores prácticas utilizadas para elaborar índices y rankings en otros estudios como los realizados

por el Foro Económico Mundial y Banco Mundial. Lo interesante es aplicar este enfoque en el análisis de un tema nuevo como es el turismo y en particular en lo que corresponde al concepto de competitividad que es algo más amplio que analizar solo el arribo de visitantes o la derrama que estos generan.

Bajo este contexto, comparando la metodología desarrollada en este estudio con otras usadas para comparar ciudades en materia turística, el ICTG presenta ventajas importantes, al incorporar más criterios de análisis respecto a índices como el elaborado por Mastercard o Euromonitor. Asimismo, el hecho de utilizar cifras y datos duros en lugar de encuestas de opinión, lo cual es una práctica usual en los diferentes rankings que se hacen en materia turística, le da una mayor objetividad a los resultados obtenidos y la posibilidad de hacer análisis de series de tiempo para medir avances de las ciudades con mayor precisión. En lo que corresponde a temas específicos, el hecho de incorporar al análisis el tema de sustentabilidad y de impacto de la actividad turística en la comunidad es algo no usual en este tipo de estudios comparativos y abre un abanico de posibilidades para la definición de acciones de política pública.

El contar con información oportuna y fidedigna es un requisito imprescindible para la eficiente toma de decisiones. En particular, en el sector turístico se requiere contar con indicadores sólidos, sostenibles en el tiempo y cuya información permita elevar la competitividad de esta industria que es generadora de bienestar y progreso. Este ha sido el propósito de desarrollar un Índice de Competitividad Turística Global. Este índice permitirá, entre otras cosas, el alinear y evaluar las acciones de política pública con objetivos muy concretos en materia de recepción de turistas, generación de derrama e inversión, así como de impacto en la comunidad, todo esto de forma sustentable. Esto se puso en práctica al momento de integrar la Agenda de Competitividad Turística de la Ciudad de México (ACTCM), en donde el ICTG calculado permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad que se prevé serán atendidas con una cartera de proyectos de inversión de alto impacto, realizables

en el corto y mediano plazo y vinculados a los factores que permiten elevar la competitividad de la Ciudad de México en materia turística.

Con el fin de impulsar la competitividad turística se han propuesto en este apartado 17 macro-proyectos de inversión, así como 9 medidas que no contemplan el ejercicio inmediato de recursos, pero sí ajustes al marco legal y normativo que existe actualmente en el D.F. Dentro de los macro-proyectos, se está dando un fuerte impulso a la realización de ferias clave como la de las Culturas Amigas, la Feria de los Estados y de las Metrópolis Turísticas, además de buscar la realización del Tianguis Turístico en la Ciudad de México. Esto con el objetivo de promover la colaboración activa y participativa de las representaciones diplomáticas y de los gobiernos de los estados en la promoción turística y fomentar la participación de los habitantes de la Ciudad de México y de sus visitantes en las diversas expresiones del turismo, nacional e internacionales. Asimismo, se están desarrollando proyectos que permitirán impulsar los diversos segmentos turísticos con los que cuenta el D.F., como son el religioso, el deportivo, el gastronómico y el de salud.

También se propusieron diversas acciones en materia de: capacitación, certificación en estándares de calidad y competencias laborales, fortalecimiento de la movilidad y accesibilidad, integración de macro y micro sitios turísticos metropolitanos y regionales, articulación de rutas y corredores de alto potencial, entre otras, para lograr una mayor integración de los productos turísticos de la Ciudad y fomentar su calidad, esto con el fin de incrementar el gasto y número de días de estancia de los turistas y excursionistas que la visitan. Con estas acciones incluidas en la ACTCM y que se derivaron del análisis hecho al construir el ICGT, se busca atender de forma directa las distintas problemáticas y áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico de la competitividad turística de la Ciudad de México. El objetivo último es generar las condiciones para incrementar la derrama económica que genera la actividad turística, incrementar el impacto del turismo en los habitantes de la Ciudad de México y fomentar la inversión en el sector, todos elementos clave en materia de competitividad.

## Referencias

- América Economía (2012). *Las Mejores Ciudades para Hacer Negocios*. AméricaEconomía Media Group, México.
- Buenos Aires Ciudad (2011). *El Turismo en la Ciudad de Buenos Aires. Anuario 2011*. Recuperado de: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Turismo%20en%20la%20ciudad%20anuario%202011.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Portal de Turismo*. Recuperado de: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es>.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Banco de Datos*. Recuperado de: [http://cai.mdebuenosaires.gov.ar/system/contenido.php?id\\_cat=61](http://cai.mdebuenosaires.gov.ar/system/contenido.php?id_cat=61).
- Cuenta Satélite de Turismo de la Comunidad de Madrid (2010). Instituto de Estadística. Madrid. Recuperado de: <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/economicas/contabilidad/estructucsattur.htm>.
- Discover Los Angeles (2013). *Información general sobre Los Ángeles*. Recuperado de: <http://es.discoverlosangeles.com/blog/informaci%C3%B3n-general-sobre-los-angeles>.
- Dupeyras, A. y N. MacCallum (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism*. OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing.
- Eurostat (2013). *Eurostat Regional Yearbook 2013*. European Commission. Recuperado de: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-HA-13-001/EN/KS-HA-13-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-13-001/EN/KS-HA-13-001-EN.PDF).
- EIU (2012). *Hot Spots. Benchmarking global city competitiveness*. The Economist Intelligence Unit, patrocinado por Citi.
- \_\_\_\_\_ (2013a). *A Summary of the Liveability Ranking and Overview*. The Economist Intelligence Unit.
- \_\_\_\_\_ (2013b). *Latin American Green City Index*. The Economist Intelligence Unit, patrocinado por Siemens.
- \_\_\_\_\_ (2013c). *European Green City Index*. The Economist Intelligence Unit, patrocinado por Siemens.
- \_\_\_\_\_ (2013d). *US and Canada Green City Index*. The Economist Intelligence Unit, patrocinado por Siemens.
- FOHB (2010). *Sistema de Estadísticas*. Ciudad de São Paulo. Brasil.
- Istrate, E. y Nadeau, C.A. (2012). *Global MetroMonitor*. Recuperado de: <http://www.brookings.edu/research/interactives/global-metro-monitor-3>
- Haguenauer J. (1990). *La competitividad. Una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño*. Pensamiento Iberoamericano, Sociedad Serral de Quinto Centenario, No. 17, Madrid.

- NYC. The Official Guide (2014). *NYC Statistics*. Recuperado de: <http://www.nycgo.com/articles/nyc-statistics-page>.
- OMT (2013). *Barómetro Mundial del Turismo 2013*. Organización Mundial del Turismo. Volumen 11, Enero, 2013.
- Paris Info (2012) *Tourism in Paris. Key Figures*. Paris Office du Tourisme et des Congrès. Paris, France.
- Sectur D.F. (2012). *Compendio Estadístico, 2012*. Secretaría de Turismo del Distrito Federal, 2012.
- The Brookings Institution (2012). *Global Metro Monitor 2012. Slowdown, Recovery and Interdependence*. Metropolitan Policy Program.
- Urrutia, Miguel (1994). *Productividad y competitividad*. Revista Banco de la República, No 17, Santa Fé de Bogotá.



**FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE  
HERMOSILLO, SONORA, COMO DESTINO TURÍSTICO.**

## CAPÍTULO IV

# FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA, COMO DESTINO TURÍSTICO.

*M.g. Blanca Reyna Olguin-Negrete<sup>1</sup>*

*MOC. José Alonso Acosta-Contreras<sup>2</sup>*

*MAC. Elsa Isabel Montaño-Martínez<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Universidad Estatal de Sonora, Profesor Investigador de Tiempo Completo.  
Correo: blancareyna.olguin@gamil.com

<sup>2</sup> Universidad Estatal de Sonora, Profesor Investigador de Tiempo Completo.  
Correo: jalonsoacosto@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Estatal de Sonora, Profesor Investigador de Tiempo Completo. Correo: elsamontano@gamil.com

## Resumen

La ciudad de Hermosillo es un destino turístico importante por la diversidad biológica y cultural que presenta. Un gran número de pobladores viven en este sector productivo con lo cual el desarrollo sustentable de esta actividad beneficia no solo a los integrantes de esta generación sino también a las generaciones futuras. Este trabajo fue promovido por la Secretaría de Turismo con el fin de poner en evidencia el potencial turístico de la Ciudad y conocer las áreas de oportunidad en las cuales se debe trabajar para promoverla nacional e internacionalmente.

En esta investigación se usó un enfoque descriptivo para la evaluación y recolección de datos para comprender diferentes aspectos de cada uno de los factores involucrados para el diagnóstico turístico del destino propuesto. En tal sentido se utilizó un cuestionario aplicado a los prestadores de servicios turísticos de la ciudad, así como entrevistas estructuradas (grupos focales) con agentes estratégicos del sector turismo e informes presentados por organismos gubernamentales vinculados con el desarrollo turístico de la ciudad. Se trabajaron nueve factores propuestos por la Secretaría de Turismo a nivel Federal los cuales fueron: oferta turística, democratización de la productividad turística, sustentabilidad turística, formulación y certificación, accesibilidad e infraestructura, seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino, y TIC'S e información al turista. Entre los resultados más relevantes se encontró que la ciudad de Hermosillo tiene capacidad de oferta turística para satisfacer a los turistas. Actualmente hay leyes que norman y protegen la actividad turística de manera sustentable. Se está promoviendo la capacitación y certificación del capital humano que participa en el sector turístico. Se encontró una vinculación entre los organismos e instituciones de gobierno estatal y municipal que participa en este sector. Además se detectó una deficiente difusión a nivel de TIC's como área de oportunidad.

**Palabras clave:** *sustentabilidad, capacidad turística, oferta turística.*

## Introducción

El turismo es una actividad económicamente dinámica, que mantiene un ritmo de crecimiento; genera además una derrama económica considerable que impacta en empleos, captación de divisas y en un desarrollo regional sustentable. En este entorno cambiante y de globalización de los mercados, los destinos turísticos se ven involucrados en la competitividad, que de acuerdo con Begg (2002), señala que es un proceso en el cual se desarrollan y difunden las competencias no solo de factores micro-económicos sino también de la capacidad que tiene un territorio de facilitar las actividades económicas. En el marco de la sustentabilidad para Fernández y Narváez (2009), la competitividad es la capacidad de un país, región o localidad de reducir la pobreza, la desigualdad social y la sustentabilidad ambiental para alcanzar la prosperidad económica sostenida.

En este sentido, el turismo sostenible según la OMT (1993), es el que se orienta a satisfacer sus necesidades, conservando al mismo tiempo los recursos existentes en el lugar, respetando y valorando el medio ambiente, así como garantizando la continuidad de las ofertas y de las actividades a largo plazo.

Frente a estos conceptos, este artículo procura describir nueve factores proporcionados por la Secretaría de Turismo para la competitividad como son: oferta turística, democratización de la productividad turística, sustentabilidad turística, formulación y certificación, accesibilidad e infraestructura (instalaciones y servicios), seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino, y TIC'S

En este caso el destino turístico es la ciudad de Hermosillo, Sonora; la cual se distingue del resto de las ciudades del estado, por el número de inversiones, la generación de empleos, el nivel de vida, sólo por nombrar algunos; lo que ha dado como consecuencia que la ciudad sea visitada por un alto número de empresarios y ejecutivos, mismos que han constituido lo que hoy llamamos el turismo de negocios. Sin embargo, el destino tiene recursos naturales y culturales susceptibles para el desarrollo de productos turísticos que apoyen a la generación

de corrientes turísticas al destino. Además, la ciudad se ubica geográficamente cercana a los mercados de Arizona y California en los Estados Unidos, y los gustos de estos segmentos de mercado por las bellezas naturales, ha generado que el destino de Hermosillo se encuentre entre sus preferencias de recreación y esparcimiento.

Consiguientemente, la presente investigación es importante para diagnosticar y cuestionar el estado actual de los recursos turísticos disponibles así como identificar la áreas de oportunidad, con el fin de proponer proyectos en los rubros de infraestructura, mejoramiento de la imagen urbana, productos turísticos y rescate de fiestas tradicionales que permitan potenciar a la ciudad como un destino turístico importante a nivel nacional e internacional.

Para ello, se apoyó con el cuestionario proporcionado por la Secretaría de Turismo y aplicado a los prestadores de servicios turísticos de la ciudad, así como la observación, estrevistas estructuradas (grupos focales) con agentes estratégicos del sector turismo e informes y documentos presentados por organismos gubernamentales vinculados con el desarrollo turístico de la ciudad.

Es importante mencionar que el presente artículo derivó del diagnóstico de las Agendas de Competitividad Turística del Destino de Hermosillo (ADCTH), que corresponde al grupo de 44 destinos que fueron seleccionados por el Gobierno Federal y Gobiernos Estatales; que tiene como propósito emprender un programa de acciones alineadas al Plan Nacional de Desarrollo (PND), relativo a “Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico”. El desarrollo de la Agenda se llevó a cabo mediante una planeación participativa, bajo la coordinación de la Secretaría de Turismo en los aspectos generales; la Coordinación de Fomento al Turismo del Estado de Sonora en lo particular y la participación de la Universidad Estatal de Sonora como Institución de Educación Superior.

## Materiales y Métodos

El presente estudio fue de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo al utilizar un instrumento de recolección de datos de los diferentes factores para la competitividad de la ciudad de Hermosillo como un destino turístico.

La investigación descriptiva busca analizar en forma específica los rasgos importantes que posee y las características de cualquier fenómeno. Además mide de forma independiente con mayor precisión los conceptos o variables del mismo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En este sentido, se identificaron nueve factores propuestos por la Secretaría de Turismo a nivel Federal para el desarrollo de este trabajo. Los factores contemplados fueron: oferta turística, democratización de la productividad turística, sustentabilidad turística, formulación y certificación, accesibilidad e infraestructura (instalaciones y servicios), seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino, y TIC'S e información al turista.

El instrumento (encuesta) desarrolló un enfoque cuantitativo aplicado a los prestadores de servicios turísticos y a los agentes estratégicos públicos y privados del sector turismo de la ciudad de Hermosillo.

Para Hernández, *et al* (2010), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos fundamentada en la medición de los fenómenos estudiados, esto frecuentemente a través de métodos estadísticos, para establecer el comportamiento del fenómeno a investigar.

De acuerdo a Hernández *et al* (2010), el diseño de esta investigación será no experimental, ya que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, no se levanta ninguna situación, sino sólo se observa lo ya existente.

Para la recolección de datos se utilizó primero el procedimiento de entrevista directa, a través de un instrumento estructurado con 122 preguntas, aplicado a los prestadores de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, líneas aéreas, agencias de viajes, arrendadoras y operadoras turísticas), del mismo modo, se desarrolló un *focus group* (grupo focal) estructurado; participando los prestadores de servicios turísticos, las autoridades gubernamentales del sector y las organizaciones profesionales de la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Para el análisis estadístico de los datos obtenidos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 21.

## Resultados

El destino de Hermosillo como municipio, tiene como principal recurso 60 kilómetros de litoral; sus ecosistemas incluyen diversidad de flora y fauna endémica, lo que motivó la protección con la categoría de “Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo de California”, según acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación, SEMARNAT (2000); así mismo se cuenta en la ciudad con 545 monumentos y edificios con valor cultural.

En relación a la oferta disponible para turismo urbano, las condiciones geográficas naturales del territorio que ocupa la ciudad de Hermosillo, su proceso de ocupación y producción se combinaron para darle las características urbanas que hacen referencia a su historia, cultura y sistema económico, constituyendo así el patrimonio de Hermosillo y un recurso urbano susceptible de aprovechamiento turístico. Es así que el destino cuenta con parques y jardines, museos, un patrimonio arquitectónico, espacios deportivos y de compras.

En este rubro de recursos y servicios turísticos pudimos identificar algunas problemáticas como: la falta de valorización como atractivos, la riqueza natural de la zona y otros recursos culturales que tienen potencial para proveer más productos y con ello diversificar la oferta turística de la ciudad. Los recursos naturales carecen de programas detonadores de

desarrollo turístico sustentable; no existen programas que impulsen productos turísticos innovadores; así como de una falta de rutas o circuitos turísticos en el destino.

Al identificar la oferta de hospedaje en la ciudad, se recopilaron datos de la Comisión de Fomento Económico del Municipio de Hermosillo señalando 49 establecimientos, entre hoteles y moteles con categoría de 2 a 5 estrellas y un Business Class. Por otro lado, la Asociación de Hoteles y Moteles de la ciudad y la Oficina de Convenciones y Visitantes tiene registrados 37 hoteles y 15 moteles, dando un total de 52 establecimientos con un total de 4,181 habitaciones. Por su parte, el mapa actualizado de Info México, enlista 27 y los agrupa por zona de ubicación. Lo cual muestra una inconsistencia en el registro de datos pertinentes a discutir la oferta de hospedaje.

Con el fin de conocer la percepción de los prestadores de servicio del destino, se aplicó una encuesta para evaluar el servicio de alojamiento, obteniéndose como resultado que un 50% lo considera bueno, un 27% regular y 23% excelente; así también el trabajo de campo permitió detectar que el destino carece de un inventario integrado de prestadores de servicios de hospedaje; si bien hay registros, son por iniciativa de cada administración sin tener una continuidad, pero también puso en evidencia los problemas de infraestructura que enfrenta el sector en relación con la accesibilidad para personas con capacidades diferentes. Aunado a lo anterior se percibió que las altas tarifas de los hoteles en Hermosillo y San Carlos, Nuevo Guaymas, son equiparables con destino Europeos como París; acentuando que la capital de Hermosillo no tiene una imagen internacional y que el gremio debe ser más consciente.

La oferta gastronómica del destino es amplia y diversa, la Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) reporta de 226 establecimientos agremiados, mientras que INEGI (2010), señala 2,600 establecimientos de alimentos para la ciudad, en este último se encuentran cafeterías, carretas de tacos, fondas, entre otros. Con respecto a este tema, los prestadores turísticos evaluaron el servicio que ofrecen los restaurantes de Hermosillo, calificando con un 68.2% como bueno, un 13.6% excelente y un 9.1% como regular y malo. Además, los resultados obtenidos en el grupo focal, mostraron que las

principales problemáticas que afectan el desempeño de los restaurantes son las regulaciones, la informalidad de los establecimientos y la falta de capacitación acorde a las necesidades del sector.

Por otra parte, el análisis del grupo focal con respecto a los agentes de viajes mostro que actualmente hay 18 establecimientos que promueven todo tipo de servicios de viajes para el turismo nacional y extranjero; por su parte en el Plan Municipal de Desarrollo (2013-2015) registra 52 Agencias de Viaje, mientras que la Comisión de Fomento Económico del Municipio de Hermosillo reporta 30 empresas del ramo. Al igual que el sector hotelero muestra una inconsistencia en el reporte de los establecimientos operando en la ciudad. Asimismo, los agentes de viajes mencionan entre sus problemáticas la sobre regulación y la informalidad, donde personas y escuelas promueven viajes sin contar con un registro y sin pagar impuestos, lesionando con ello al sector formal.

De la misma manera, el destino no cuenta con guías turísticos certificados por la Secretaría de Turismo, de acuerdo a información obtenida del Instituto Municipal de Cultura, Arte y Turismo (IMCATUR), solamente se han ofrecido capacitaciones para formar anfitriones turísticos. Actualmente en un esfuerzo de colaboración entre el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), la Universidad Estatal de Sonora (UES) e IMCATUR impartió el Diplomado sobre Formación de Guías Locales.

Hablar del elemento humano en las empresas del sector turismo, es un factor de importancia para la competitividad, ya que los servicios que ofrecen están ligados con sus trabajadores al interactuar con los clientes, por consiguiente, el profesionalismo o el conocimiento técnico que posea, ayuda a brindar un servicio con calidad.

Para el caso de Hermosillo, según el Plan de Desarrollo Municipal, se encontró que el 50% de los profesionistas y técnicos del estado egresan de las universidades de Hermosillo, donde tres de ellas imparten la Licenciatura en Administración de Empresa Turísticas, y tres instituciones de educación media superior ofrecen el área de turismo, además de contar con tres escuelas técnicas especializadas en gastronomía. En relación con la percepción de los

empresarios, consideran que el 46% de la productividad de sus negocios es más alta por efecto de grado de estudio de sus empleados; además hacen referencia que ofrecen capacitación especializada a sus empleados, el 74% indicó proporcionar dicha capacitación como: higiene de alimentos, manejo de utensilios, atención al cliente, técnicas de ventas y riesgos de contaminación, entre otros. Sin embargo, las respuestas ante la pregunta, si su negocio es más productivo por la capacitación recibida en temas turísticos, el 47% señaló que le es indiferente, el 32% está de acuerdo y el 21% muy de acuerdo; por lo tanto, no cuentan con mecanismos de monitoreo del impacto de las capacitaciones en la productividad del negocio, considerándose sólo como un cumplimiento laboral.

Asimismo, se puede apreciar la falta de relación entre las necesidades de la empresa y la capacitación proporcionada; carencia de instrumentos de medición que permitan identificar áreas de oportunidades en capacitación; falta de profesionalización en el personal de contacto; así como de un instrumento que mida la percepción de los pobladores con respecto al turismo.

Con relación al marco institucional, normativo y asociativo, las regulaciones en la operación y administración de los prestadores de servicios turísticos son fundamentales para conducir la vida del conglomerado en esta actividad, con el fin de garantizar la integridad de los visitantes, residentes y prestadores de servicios. En este sentido, el análisis de los datos refleja que el 68% de los establecimientos han cumplido con alguna Norma Oficial Mexicana en el último año, mientras que el 32% no se han apegado a ninguno. Estos indicadores muestran que existe un desconocimiento en las regulaciones oficiales para el óptimo y seguro desarrollo de las actividades operativas y administrativas de los prestadores de servicios turísticos. Ante el cuestionamiento de cuáles son las regulaciones o normas que han implementado en su negocio, el 79% no respondió, el 17% señaló salubridad únicamente y un 4% se divide en: salubridad, Distintivo H y Distintivo M, norma ambiental, uso de suelo, alcoholes, protección civil, PROFECO, SIDUE y CEDES. En el ámbito interno de las empresas del sector turístico, el 92% cuentan con reglamentos y manuales, mientras que el restante no los utiliza; además el 96% dan a conocer a sus empleados las medidas de seguridad necesarias para llevar a cabo su actividad y el 4% no.

También se aprecia la carencia de registros estadísticos e indicadores que facilite la medición de los impactos en el desarrollo de actividades turísticas; la falta de convocatoria para celebrar reuniones periódicas en el año con los agentes estratégicos, conduce a una desarticulación de los esfuerzos en la actividad turística; así como, la debilidad en la comercialización de los establecimientos de alimentos y bebidas debido a la nueva reforma de Ley de Tránsito que entró en vigor el primero de enero del 2014, la cual consiste en la reducción de 0.80 a 0.40 grados de alcohol máximo permitido en la sangre para conducir; y ausencia de control en el impacto ambiental durante la temporada alta en los principales atractivos turísticos de la ciudad, por el desplazamiento de visitantes y vendedores ambulantes que rebasa la capacidad de carga.

El destino Hermosillo cuenta con un aeropuerto internacional, el cual recibe varios vuelos de las ciudades de Los Ángeles y Phoenix de los Estados Unidos; además es un punto importante para Aeroméxico Connect, quién maneja más de 50 vuelos comerciales diarios dentro de México y Estados Unidos, según Grupo Aeroportuario del Pacífico (2013); además cuenta con amplia conectividad terrestre, con una extensión carretera de casi 6,700 kilómetros, teniendo como eje central la Carretera Federal No. 15 de 4 carriles que cruza el estado de Sonora de Norte a Sur; se ubica a 280 kilómetros de la frontera y a unos 100 kilómetros del Mar de Cortés con rápido acceso a todas las regiones de la entidad y a otros estados; cuenta con una central de autobuses y líneas de autobuses privadas. Asimismo, la capital del estado cuenta con un sistema de transporte público concesionado a particulares por parte del Gobierno del Estado, los cuales conforman la sociedad mercantil operadora denominada SICTUHSA que cuenta con una flota de aproximadamente 350 autobuses; más de 20 rutas alrededor de la ciudad en transporte público de tipo “autobús”; 18 compañías de servicio especializado de taxi, limusina y una compañía de alquiler con chofer. Respecto a la oferta de rutas turísticas, en el destino existen 14 compañías con servicio de transporte turístico ofreciendo diversas rutas recreativas, siendo las más conocidas las siguientes ocho: Las Misiones, Cananea-Río Sonora, Ciudades, Bacanora, Playas, Sanación Seri, Álamos, Sierra-Mar; mientras que la conectividad marítima es a través del Puerto de Guaymas que se encuentra a una distancia de 130 kilómetros al Sur de Hermosillo, por su ubicación tiene un

carácter de puerto regional, con acceso al comercio internacional que se realiza a través del Océano Pacífico y el Mar de Cortés (Plan de Desarrollo Municipal, 2013-2015).

En el marco de conservación ambiental, el espacio geográfico de Hermosillo cuenta con un área de protección de carácter estatal que conforma el sistema de presas “Abelardo Rodríguez Lujan –El Molinito”, decretado en el Boletín Oficial del 3 de febrero de 1994, consultado en el Instituto Nacional de Ecología (2007) con la finalidad de conservar los elementos naturales indispensables para el equilibrio ecológico y el bienestar general. Pero en el área no existe un programa de actividades para que los visitantes y residentes realicen prácticas de armonización con la naturaleza. En época de lluvias el sitio se encuentra muy concurrido por las familias que de manera autónoma realizan visitas para valorar el escaso almacenamiento de agua. Con la venta informal de alimentos chatarra que ahí se adjunta, se puede ocasionar problemas de contaminación del suelo y del agua principalmente.

La Isla del Tiburón es considerada la más grande de México, con una superficie de 120,800 hectáreas, se localiza frente a las costas de Sonora y pertenece al municipio de Hermosillo, cuyo acceso es a través de lancha de motor desde Punta Chueca, comunidad perteneciente a la etnia Seri. Posee una gran biodiversidad, motivo por el cual es una Reserva Especial de la Biosfera, declarado el 15 de marzo de 1993 como Reserva Natural y el 11 de febrero de 1975 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de cesión a la etnia Seri como propiedad comunal. Además forma parte de la protección de las islas del Golfo de California, decretado el 2 de agosto de 1978, posteriormente la reserva pasa a la administración de la Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano y Ecología (SIDUE), asignando el nombre de Reserva Especial de la Biosfera.

La Isla del Tiburón cuenta con el desarrollo de visitas controladas por la etnia Seri, para que las personas tengan una corta estancia, tiempo en el cual pueden apreciar y respetar la flora y fauna *in situ*, aun cuando éste no es suficiente para optimizar estos recursos con una buena práctica de educación ambiental (Nota del autor).

El sitio arqueológico La Pintada localizado a 50 kilómetros al Sur de Hermosillo en la Sierra Prieta, es un espacio de arte rupestre, el cual era considerado como una barrera natural entre

las etnias Seris y Pimas. En este sitio se pueden apreciar imágenes de figuras geométricas, personas y animales sobre la roca (INAH Sonora, 2010). Debido a los daños que ha sufrido el arte rupestre del lugar, se puede lograr el acceso al área núcleo solamente con la visita programada y guiada por parte del personal del Centro INAH Sonora (Proyecto de Restauración y Conservación, 2010).

La comunicación y promoción de Hermosillo, según el Informe de Gobierno (2013) hace referencia al incremento de la derrama económica para el municipio de Hermosillo, a través de la promoción turística del destino, tanto a nivel nacional como internacional. Estos servicios se promueven a través de los organismos gubernamentales, la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) y los Módulos de Información Turística en Hermosillo, operados por Info México, además de las Cámaras y Asociaciones Empresariales, implementando promociones turísticas a través de páginas web, distribución de mapas turísticos de la ciudad capital y módulos de información turística. Al respecto los prestadores de servicios turísticos, evaluaron con un 85% la promoción utilizada para dar a conocer el destino como regular y mala; el 57.1% consideró que la misma no permite que el destino sobresalga en relación a otros del mismo tipo. Con relación a los medios que utilizan, el 90% respondió apoyarse de las redes sociales para dar a conocer su producto o servicios, así como también lo hace de manera directa o personalizada, a través de volantes y en los diferentes medios de difusión. Algunas propuestas que sugieren para mejorar la promoción del destino son: mantenimiento del sistema carretero y la señalética, participar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, mejorar la imagen en el extranjero y, diseño y elaboración de videos promocionales que motiven a vivir experiencias de viaje.

La problemática detectada en este rubro fueron: La falta de un programa estratégico de marketing turístico como de un plan de desarrollo integral turístico del municipio; poca participación en ferias y exposiciones turísticas; mejorar las herramientas promocionales actuales y diseñar videos efectivos que incentiven a visitar el municipio; y la coordinación entre los tres niveles de gobierno para potenciar a Hermosillo como la capital de recintos feriales del Noroeste de México.

Las actividades que se desarrollan, en forma indirecta, en materia de comercialización de los productos y servicios que ofrece la ciudad, son a través de los organismos de la OCV e Info México. Las estrategias utilizadas para llegar a los turistas y organizadores de eventos son: campañas publicitarias, petición de congresos y exposiciones ante comités organizadores, visitas directas a clientes locales, regionales, nacionales e internacionales, participación en ferias y eventos del sector turismo, según la Oficina de Convenciones y Visitantes. En cuanto a la opinión de los prestadores de servicios encuestados, aproximadamente el 73% manifiesta que cuentan con un canal de venta directa o personalizada de los productos y/o servicios que ofrece, utilizando generalmente las redes sociales porque le resultan más efectivas.

En base a lo anterior se detectaron las siguientes problemáticas: Debilidad en las páginas web (opción de otros idiomas y más dinámica e interactiva), ausencia del destino en eventos nacionales e internacionales y falta de un clúster por segmento de mercado.

En la actualidad, a nivel nacional, estatal y municipal, se cuenta con tres páginas de carácter oficial para promover el destino, tales como: “[www.visitmexico.com](http://www.visitmexico.com)”, “[www.sonoraturismo.gob.mx](http://www.sonoraturismo.gob.mx)” y “[www.ocvhermosillo.com](http://www.ocvhermosillo.com)”. Los portales describen de lo general a lo particular, las cualidades de aprovechamiento turístico de las diferentes locaciones en sus aspectos que cada una contempla, refiriéndose desde actividades de tipo eco turísticas hasta centros de diversión diurna y nocturna, y espacios de alojamiento, así como un acercamiento a lo culinario. En lo que respecta al segundo y tercer sitio de internet, representan un acercamiento más contextual a Hermosillo como destino turístico; su contenido pretende abarcar puntos de interés diversos para que el turista se mantenga informado sobre las diversas opciones, sin embargo, las actualizaciones de estas páginas no se encuentran bajo la constante renovación y relevancia de los hechos de la ciudad, así como de las aperturas de nuevos centros de diversión y consumo (alimentos y bebidas) y mientras se describe de manera breve al municipio (ciudad, zona rural y costa) las opciones reales van más allá de lo recabado y mostrado en los portales.

De manera general, el sitio [www.sonoraturismo.com](http://www.sonoraturismo.com), en el caso específico de Hermosillo, muestra una reducida variedad de oferta de hospedaje y un nulo registro en la categoría de restaurantes, bares y hospitales; acerca al visitante a un ambiente de conocimiento superficial sobre el destino, a través de una lista reducida de opciones y sólo con algunas ligas o *links* que guíe hacia una información más detallada sobre las opciones de consumo, alojamiento y recreación; por lo que a la par con las tecnologías disponibles para el *web development*, los sitios de internet muestran información deficiente y carecen de seguimiento en su desarrollo para alcanzar un atractivo visual e informativo para los mercados potenciales a nivel regional, estatal, nacional e internacional.

La tecnología móvil se ha convertido en un puente fundamental en la conectividad social y personal para los individuos. En una revisión de los lugares donde se da esta facilidad de acceso, se observó que la mayoría de los potenciales y más emblemáticos puntos turísticos de la ciudad carecen de la infraestructura, dejando apartado a una gran variedad de locaciones de la “auto-promoción” que los turistas realizan a estos sitios mediante las publicaciones en redes sociales, incluso esta herramienta puede ser aprovechada mediante el seguimiento por parte del personal encargado de promoción del sector turismo, de tendencias actuales de comunicación, tales como hashtags o las fotos con geolocalización.

Para poder integrar la agenda de competitividad de Hermosillo como destino turístico del estado de Sonora, fue necesario consultar fuentes de información públicas y privadas para realizar un análisis de la información existente y conocer la situación del turismo en la ciudad, lo que permitió identificar que solo existen intentos aislados de los agentes estratégicos, empresas y gobierno por tener un sistema de información estadística del turismo.

Las encuestas aplicadas a los prestadores de servicios ante la pregunta sobre el uso de las TIC'S, permitió identificar que se promueven los prestadores de servicios turísticos principalmente a través de medios impresos en un 90.5%, pero la diferencia es mínima con la utilización del facebook que alcanzó un 90%, y muy cerca le sigue la página web con un 85.7%, siendo el twitter el último pero no menos importante con un 62.5%. En cuanto a campaña de promoción que utiliza, el prestador de servicio señaló el internet con un 12.5%.

Con respecto a la pregunta si ha invertido en el último año en software especializado, el promotor turístico respondió con un 56% que sí, aunque manifiestan que la inversión a sido principalmente en equipo de cómputo e internet.

El prestador de servicio dice que su destino turístico cuenta con aplicaciones especiales para dispositivos móviles, pero al parecer los encuestados ignoran que el destino Hermosillo sólo cuenta con una aplicación llamada HMO-MOVIL. Las aplicaciones especiales para dispositivos vuelven a dar muestras de confusión y desconocimiento, al responder en un 12.5% que el WiFi es una aplicación especial para dispositivos.

## **Conclusiones**

En la competitividad de un destino turístico intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles y donde radica principalmente el éxito o fracaso competitivo. Por otro parte, la sustentabilidad debe ser un componente importante de la competitividad.

En la ciudad de Hermosillo existen grandes posibilidades para el desarrollo del turismo, al poseer un alto potencial de recursos naturales y culturales para su crecimiento y difusión. Sin embargo, se han identificado áreas de oportunidad que al ser atendidas con soluciones resultaría en una actividad turística más competitiva y sería capaz de generar bienestar a la población. Algunas de las soluciones planteadas para las áreas de oportunidad detectadas, es necesaria la participación de los tres niveles de gobierno, proporcionando instrumentos de financiamiento y coordinación para apoyar a las Mipymes de la ciudad de Hermosillo.

Es necesario crear un mecanismo que proporcione datos estadísticos comparables entre las instituciones y organismos estratégicos de sector turismo, con el fin de homologar y analizar las que tienen el mismo impacto turístico que representan.

Asimismo, se requiere que la promoción y apoyo se dé para la sensibilización ambiental, tanto en la comunidad como para los turistas por parte de órganos de gobierno Federal, Estatal y Municipal encargados de la actividad turística.

Con base a las áreas de oportunidad detectadas en la investigación se propusieron proyectos en los rubros de infraestructura, mejoramiento de la imagen urbana, desarrollo de productos turísticos y rescate de fiestas tradicionales, con el fin de potenciar a la ciudad como un destino turístico importante a nivel nacional e internacional.

## Referencias

- Begg, I. (2002) *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 1-10.
- Comisión de Fomento Económico del Ayuntamiento de Hermosillo en el sitio <http://www.economiahermosillo.gob.mx/>
- Enderson E.F, Quijada-Mascareñas A., Turner D. S., Bezy R. L. & Rosen P. C. (2010). *Una sinopsis de la herpetofauna con comentarios sobre las prioridades en investigación y conservación*. En: Molina-Freaner, F y T R VanDevender eds. Diversidad biológica de Sonora. Universidad Autónoma de México.
- Felger, R. S. (2007). *Living Resources at the Center of the Sonoran Desert: Native American Plant and Animal Utilization*. En: R. S. Felger y B. Broyles, eds. Dry Borders: Great Natural Reserves of the Sonoran Desert. University oh Utah Press, Salt Lake City, Utah.
- Fimbres, M. A. (2009). *Gestión hotelera orientada a la protección del ambiente y su impacto en la imagen de la empresa. El caso de Hermosillo, Sonora, México*. Lima, Perú. Universidad San Martín de Porres.
- Galán A. e Ibarra N. (2014). *Entrevista con Lic. Guadalupe Moreno Celaya*, Instituto Municipal de Cultura y Turismo, del H. Ayuntamiento de Hermosillo.
- Galán A., Ochoa R. I. & Montaño E. I. (2014). *Reflexiones sobre la relación entre promoción turística y los monumentos históricos, caso: "Guaymas, Sonora"*. San José, C.R. IBFR.
- Gómez D. (2010). Turismo Accesible en el Sector Hotelero en Hermosillo, Sonora. Hermosillo, Sonora, México.
- Guía Oficial para Visitantes y Residentes, Hermosillo & Bahía Kino. GUÍA Y ESTILO 2012
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. The McGraw-Hill, México.
- Informe a Sonora (2013). Sonora Competitivo y Sustentable. Capítulo 4. Consultado: <http://informe.sonora.gob.mx/2013/descargas/cap4-2013-Competitivo.pdf>
- Kotler, P. (2011). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson
- Lidón C., J.J. (1998). *Conceptos básicos de economía*. Valencia, España. Editorial Servicio de Publicaciones.
- Martínez-Yrízar, A., Felger R. S. & Búrquez A. (2010). *Los ecosistemas terrestres: un diverso capital natural*. En: Molina-Freaner, F y T R VanDevender eds. Diversidad biológica de Sonora. Universidad Autónoma de México.
- Moreno, S., Beerli, A., De León, J. (2012). Entender la imagen de un destino turístico: que la integran y la influencia de las motivaciones. *Criterio Libre*, 16,115-142.

- Organización Mundial del Turismo (OMT) (1993), *Desarrollo Sostenible. Guía para planificadores locales*, Madrid, OMT.
- Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable del Estado de Sonora 2010-2015.
- [www.slideshare.net/haazconsultor/plan-estatal-de-desarrollo-sonora-2010-2015-documentos-haaz](http://www.slideshare.net/haazconsultor/plan-estatal-de-desarrollo-sonora-2010-2015-documentos-haaz)
- Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015. Consultado: <http://www.hermosillo.gob.mx/download.aspx?r=/transparencia%5Carchivos%5Ctecnica%5C&file=PlanMunicipaldeDesarrollo2013-2015Hermosillo.pdf>
- Primer informe de Gobierno 2012-2013. <http://www.presidencia.gob.mx/informe>
- Quesada Castro, R. (2007). *Elementos del Turismo*. Costa Rica: EUNED.
- Secretaría de Turismo (2013). Consultada: <http://www.sectur.gob.mx/>
- [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_de\\_Playas\\_Limpias](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_de_Playas_Limpias)
- SEMARNAT. (2000). *Programa de Manejo Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo de California México*. México: Dirección Ejecutiva de Participación Social, Enlace y Comunicación, INE.
- Stoleson, S H, Felger R. S., Ceballos G., Raish C., Wilson M. F. & Bürquez A. (2005). *Recent History of Natural Resource Use and Population Growth in Northern Mexico*. En Felger eds. Biodiversity, Ecosystems and Conservation in Northern Mexico-. Oxford Telmex (2014). Consultado: <http://www.telmex.com/web/hogar/wifi-movil>.
- Unidad Estatal de Protección Civil (2013). <http://www.proteccioncivil.sonora.gob.mx/index.php/marco-legal-estatal>



VILLAHERMOSA:  
NATURALMENTE DE NEGOCIOS

## CAPÍTULO V

# VILLAHERMOSA: NATURALMENTE DE NEGOCIOS

*Manuela Camacho Gómez<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Profesora-Investigadora de Tiempo Completo. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Correo: manuelacamacho@gmail.com

## Resumen

Las tendencias mundiales muestran la relevancia del marketing en el sector turístico, bien a través de la identificación de oportunidades, innovación de procesos o nuevos productos y formas estratégicas de atraer a los compradores; siempre teniendo presente las competencias centrales del destino.

Con estas condiciones la realización de estudios diagnósticos de competitividad reviste particular importancia para aquellos destinos que gozan de una trayectoria y que requieren estrategias impulsoras para su crecimiento y consolidación. En este sentido, Villahermosa, es uno de los puntos geográficos para la ruta mundo maya, sin embargo sus segmentos en convergencia con los atractivos turísticos y las líneas de posicionamiento; aún no están definidos y por lo tanto, su nivel de penetración parece ser escaso.

El diagnóstico tuvo como propósito conocer el estado del arte que guarda la competitividad de Villahermosa para delinear una Agenda Turística realista, práctica y viable con miras a consolidarla como destino. El periodo de ejecución del estudio fue julio-diciembre de 2013 y se realizó con la participación de profesores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Los principales hallazgos evidencian ventajas y áreas de oportunidad para Villahermosa como destino, entre éstos, profesionalizar a los prestadores de servicios, desarrollar nuevos productos y subproductos, consolidar los actuales; impulsar inversiones en infraestructura básica y tecnológica, capacitar capital humano especializado y desarrollar un plan de marketing para consolidar el segmento de turismo de reuniones y, a corto plazo, impulsar el turismo de naturaleza.

**Palabras clave:** *marketing, posicionamiento, industria de reuniones, Villahermosa.*

## Introducción

El turismo en el mundo se distingue por una mayor demanda en la calidad y diferenciación de los servicios, razón por la que quienes administran los destinos tienen el compromiso de estar al tanto de las potencialidades de sus productos actuales y la generación o innovación de productos alternos que satisfagan las exigencias de los segmentos a los que se atienden o que se considera incluir en un plazo próximo.

### Directrices del turismo en México

En México, el gobierno federal tiene como objetivo consolidar al país como un destino atractivo, seguro, confiable, sustentable y competitivo, a través del impulso a 6 sectores de esta actividad: Sol y Playa, Turismo Cultural, Ecoturismo y Aventura, Salud, Deportivo y de Lujo. Así se estipula en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en su apartado IV. México Próspero y su Objetivo 4.11 el aprovechamiento del potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica; mediante la estrategia 4.11.2 Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico. Esta última a través de las líneas de acción relativas al fortalecimiento de la investigación y generación del conocimiento turístico; y a la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.

Otras acciones que se considera en el PND es la diversificación e innovación de la oferta de productos y consolidación de destinos; en congruencia con el posicionamiento de México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además del sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros. Para tal efecto se incluye la línea de acción para desarrollar agendas de competitividad por destinos.

En lo que respecta a la estrategia 4.11.3 se encuentra la promoción eficaz de los destinos turísticos. En este sentido, las líneas de acción se avocan a lograr el diseño de una estrategia integral de promoción turística internacional para proyectar una imagen de confiabilidad y modernidad, así como detonar el crecimiento del mercado interno a

través del desarrollo de nuevos productos turísticos, para consolidarlo como el principal mercado nacional (PND 2013-2018).

Pertinente con el PND en materia turística, el Plan Estatal de Desarrollo (PLED) 2013-2018 del Gobierno del Estado de Tabasco, vislumbra en su Objetivo 3.24 incrementar la profesionalización de los prestadores de servicios turísticos y la difusión de la cultura turística en todos los niveles educativos, a través de programas de capacitación que impulsen el desarrollo competitivo del destino. Para el alcance de esos objetivos, el PLED considera estrategias para implantar un programa de promoción nacional e internacional del estado; establecimiento de programas y proyectos estratégicos de capacitación, certificación y difusión que beneficien los destinos turísticos prioritarios de Tabasco (PLED 2013-2018).

Las líneas de acción para las estrategias referidas, son la promoción del desarrollo de la infraestructura turística necesaria para consolidar el turismo de negocios en el estado; disponer del programa integral de capacitación, para incrementar la calidad en los servicios y la competitividad turística; difundir la cultura turística a través de campañas y concursos diversos; así como promover los productos turísticos de Tabasco en los mercados y segmentos de alta rentabilidad mediante la participación en eventos nacionales e internacionales e impulsar la difusión de la cultura turística con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios

En esta misma perspectiva, se pronuncia el Municipio de Centro, cuya capital es Villahermosa. El objetivo fundamental del gobierno municipal para el periodo 2013-2015 es consolidar a Centro como un municipio competitivo y con desarrollo sostenible. Su estrategia es convertir a la Ciudad de Villahermosa en unos de los principales destinos turísticos del Sureste. En tanto que sus líneas de acción descansan en impulsar la gastronomía tabasqueña; promover los programas culturales y artísticos locales y realizar actividades de promoción y desarrollo de productos turísticos en coordinación con el sector empresarial y apoyar al turismo social (Plan Municipal de Desarrollo de Centro 2013-2015).

En suma, se aprecia, que la promoción y comercialización turística son objetivos de alta prioridad en los tres órdenes de gobierno, y, en el caso de Tabasco y Villahermosa en particular se confiere prioridad a la consolidación del turismo de reuniones de negocios.

## **Industria de reuniones**

Con respecto a la industria de reuniones, su competitividad está basada particularmente en la rapidez con la que se responde a las directrices y a los cambios de los entornos. Para ello, es vital asegurar el crecimiento y desarrollo constante de la organización y las inversiones, diversificar mercados o segmentos, diversificar productos, reducir costos y gastos, capitalizar otros productos turísticos creados en el proceso de comunicación, adquirir, asimilar y utilizar tecnologías estratégicas, neutralizar a la competencia, utilizar el marketing relacional, atreverse a participar en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales y centrarse en la capacidades centrales (OMT, 2014: pág. 46).

En el escenario global, el turismo de reuniones de negocios ha seguido una dinámica que contempla políticas, estrategias, acciones y marketing de los segmentos correspondientes, teniendo en cuenta las necesidades de las variantes que lo componen, tal como: congresos, convenciones, ferias, exposiciones y viajes de incentivos. Se trata de un grupo de corrientes turísticas donde la razón del viaje está vinculada a la realización de actividades laborales y profesionales que se efectúan en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes (SECTUR, s/f).

Con estas premisas, los viajes de negocios son fundamentales para la vida empresarial, en esta industria existen una gran variedad de destinos, donde México se ha posicionado como uno de ellos. En 2008, los turistas de negocios que arribaron al país, representaron el 5.9% del total recibido. Para 2013, se reportaron 131,000 viajes de negocios y 22,000 congresos y convenciones, lo que representó una derrama económica de aproximadamente 38 millones de dólares anuales (Smilovitz, 2014).

La estadía promedio en el turismo de negocios es de 2.06 días y de acuerdo a la encuesta del banco de México el turismo de negocios gasta en promedio 900 dólares, aunque los viajes de incentivo promedian un gasto de 1,024 dólares (DATATUR s/f; SECTUR, 2008; Universal, 2014; CESTUR s/f). En tanto, que los nichos más rentables en este mercado son los eventos corporativos, de asociaciones, de médicos, de escuelas, deportivos, bodas y asuntos religiosos. De acuerdo con Meeting Planners (2013-2014).

En infraestructura básica para la industria de reuniones, México cuenta con 30 centros de convenciones considerados de clase mundial, y 259 recintos ubicados en 34 ciudades a lo largo del país, de las cuales 27 poseen una Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) para promover el turismo de reuniones (Smilovitz, 2014; CESTUR, s/f).

Para que las ciudades puedan ser consideradas destino del turismo de reuniones de negocios, según el Mercado de Convenciones (MDC), indica que éstos deben contar con diversos factores de competitividad, entre los cuales destacan: conectividad aérea y terrestre, infraestructura para convenciones de negocios, capacidad de hospedaje en clase ejecutiva y oferta gastronómica. Bajo estos parámetros, destacan 10 de las 34 ciudades destino de negocios, por su nivel de competitividad, estas son en orden de importancia: Cancún, Ciudad de México, Guadalajara, León, Los Cabos, Monterrey, Puebla, Puerto Vallarta, Riviera Maya, Riviera Nayarit (Villafranco, 2013). Sin embargo, existen otras ciudades relevantes en esta industria, tales como Querétaro, Guanajuato, Mazatlán, Aguas Calientes, Tuxtla Gutiérrez, Puerto de Veracruz, Mérida y Villahermosa.

### **Villahermosa y el turismo de negocios**

Villahermosa es una de las ciudades más promisorias para consolidarse como destino de turismo de reuniones, esto se explica por la presencia de las oficinas centrales de PEMEX, Exploración y Producción y PEMEX, Gas y Petroquímica Básica, estas son las empresas ancla que generan un sinnúmero de negociaciones comerciales con

representantes de empresas nacionales e internacionales, algunas de ellas con oficinas de representación en la ciudad.

La economía del destino muestra que el sector comercial y de servicios ha tenido un crecimiento sostenido. Hasta 2010, el sector terciario representaba un 62.46% del valor agregado censal bruto del estado de Tabasco en el sector servicios. En este sentido, la generación de empleos en restaurantes y servicios de alojamiento tuvo un incremento nominal de 8.33% en el primer trimestre de 2013, en relación al trimestre anterior; lo cual rompe con la tendencia usual de decrecimiento que se había venido suscitándose los últimos dos años. Este rubro representa aproximadamente 11% del total de empleos en la ciudad (INEGI, 2013).

Esta ciudad se localiza en medio de dos ríos: el Grijalva y el Carrizal. La ciudad posee un asentamiento privilegiado, ya que es el punto de enlace entre el sureste y el resto del país, además de contar con una infraestructura de servicios y comunicaciones adecuadas. El destino es la sede de un sinnúmero de reuniones de trabajo y negociaciones debido a la representatividad de Tabasco como productor de hidrocarburos y otros productos energéticos es alta, así lo evidencia la producción lograda en 2012, cuando se produjeron diariamente 516,000 barriles diarios de crudo y 1,700 millones de pies cúbicos de gas natural, lo que representó un aumento de casi 12% respecto a 2011. La entidad también destaca como el principal proveedor de azufre con 417 mil toneladas, equivalentes al 42% del total producido en el país (Uribe, 2013).

Por lo anterior, Villahermosa es calificada como la Capital Energética de México; debido a que la actividad en producción de energéticos, ha incrementado la presencia de visitantes de negocios y se ha detonado un aumento en otras actividades económicas como los servicios de oferta complementaria (hoteles, restaurantes, servicios médicos, servicios educativos y artesanías). Esta dinámica ha hecho de Villahermosa, una de las ciudades más importantes en la región.

## Objetivo de la investigación

Con estas perspectivas, se realizó el estudio diagnóstico del destino Villahermosa, el cual se guió por grandes objetivos en dos dimensiones: general y específicos a saber: "Conocer el estado del arte que guarda la competitividad de Villahermosa para delinear una Agenda Turística realista, práctica y viable para consolidarla como destino de negocios". Los específicos fueron para conocer en qué etapa de desarrollo se encuentra Villahermosa e identificar las potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) del destino.

La investigación se considera relevante por el conocimiento que se obtiene sobre el inventario de atractivos turístico, las preferencias de los turistas, las condiciones económicas, sociales y ambientales y la disposición de los prestadores de servicios y residentes para hacer del destino Villahermosa, una marca posicionada en la industria de reuniones, lo que en el corto plazo generaría un crecimiento económico y bienestar social con desarrollo sustentable.

## Materiales y métodos

El estudio se desarrolló exclusivamente en la ciudad de Villahermosa en el periodo comprendido de julio a diciembre de 2013 y fue ejecutado por 12 profesores-consultores y 3 consultores de negocios, como parte de las Agendas de Competitividad Turísticas impulsadas por la Secretaría de Turismo Federal y la Coordinación Estatal de Turismo del Gobierno de Tabasco en apego al PND y al PLED.

Debido al alcance del estudio, se determinó la utilización del método de investigación cuali-cuanti, aunque se privilegió el diseño no experimental, transversal y descriptivo; ya que se buscó analizar un fenómeno existente (turismo de reuniones) en un solo periodo de tiempo (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

La población de estudio fueron turistas, líderes de cámaras y agrupaciones empresariales, prestadores de servicios (hoteles, restaurantes, agencias de viajes); y funcionarios de turismo municipal y estatal.

La investigación se fundamentó en 9 factores, con un análisis a 120 variables. Sus fases fueron: planeación de la investigación, diseño, análisis documental. Para la fase empírica se diseñaron tres instrumentos: un cuestionario que se aplicó a turistas, guía de entrevistas a profundidad a prestadores de servicios y líderes de cámaras y agrupaciones empresariales, guía de preguntas para grupos de enfoque con expertos del sector y un grupo de universitarios. Y, para llevar a cabo el inventario de atractivos turísticos se utilizó la observación participante.

En cuanto al tamaño de muestra, según el enfoque del estudio, fueron intencional y estadística. Las intencionales o dirigidas se usaron para el *focus group* y para las entrevistas a profundidad. La muestra estadística fue útil para determinar el número de cuestionarios a aplicar a los turistas, por lo que se optó por calcular la muestra a partir de los siguientes criterios metodológicos:

$$n = Z^2 pqN / (N-1) e^2 + Z^2 pq$$

Descriptivamente sería:

N: Tamaño de la Muestra

Z: Intervalo de confianza

P: Probabilidad de Éxito

Q: Probabilidad de Fracaso

E: Error o Precisión

N: Población

Dónde:

$n=385$

$Z=0.95 \%$

$p= 0.5 \%$

$q= 0.5 \%$

$e=0.5 \%$

$N= 1,056,910$  (número total de turistas para el año 2012 de acuerdo con el informe brindado por la Dirección de Fomento Económico y Turismo del H. Ayuntamiento del Centro)

Desarrollando la fórmula sería:

$$n = (0.95)^2(0.5)(0.5)(1,056,910) / (1,056,910 - 1) (0.5)^2 + (0.95)^2(0.5)(0.5)$$

**$n=385$**

Por lo tanto, se aplicaron 385 encuestas a turistas que arribaron a la ciudad en el periodo de estudio, tanto los que llegaron por vía aérea como terrestre, además de 384 sondeos para conocer la percepción sobre el nivel de seguridad física y patrimonial.

En términos cualitativos, se realizaron 26 entrevistas diagnósticas, 45 a profundidad en relación a las tecnologías de información y 30 entrevistas a expertos, dirigida a directivos de empresas, prestadores de servicios turísticos como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tour operadores, DMCs, aeropuerto, terminal de autobuses y funcionarios de la Coordinación de Turismo Estatal y Municipal, entre otros actores.

Se realizaron dos grupos de enfoque para conocer la percepción que los informantes tenían con respecto a la competitividad de Villahermosa como destino, uno con un grupo de universitarios y otro con directivos, empresarios y funcionarios del sector turístico. El primer grupo estuvo conformado por 16 asistentes, el segundo con 22 participantes.

Los resultados fueron analizados y comparados con otros hallazgos de investigaciones previas para describir las principales características del destino Villahermosa, de lo cual se presenta en este capítulo el apartado referente a la promoción y comercialización.

## Resultados

El turismo de reuniones en México, representaba en 2011, ventas por aproximadamente 33 millones de dólares, de los cuales 18 millones correspondían a ventas y consumos directos y 15 millones de dólares de manera indirecta. En cuanto al número de empleos el turismo de reuniones generaba 441,300 empleos directos y 342,400 indirectos, en total 783,700 empleos (CESTUR, 2011).

### *Fuerzas, oportunidades y brechas*

Con respecto al destino Villahermosa, se encontró que los rubros asociados al marketing presentan ventajas y desventajas a saber: en atractivos turísticos, la fortaleza está en los parques, museos y centros de entretenimiento, los cuales demandan mayor atención en la calidad de los servicios, así como la reestructuración, limpieza y mantenimiento de los recintos respectivos. Referente a las debilidades, se observó un reducido número de módulos de información al turista, así como la carencia de estrategias turísticas con tecnologías de información y comunicación; por ejemplo en dispositivos móviles, redes sociales y páginas webs que puedan operar en tiempo real. No existe una página web exclusiva para el destino, sino que, forma parte del complejo informativo de Tabasco, donde en ocasiones es calificada como ruta y no como destino.

Tabasco es percibido como un destino caro con relación a estados como Chiapas. Villahermosa como destino turístico cuesta hasta 25 por ciento más por los altos precios de los boletos de avión, el hospedaje, los alimentos y demás bienes. Viajar a Tabasco o desde Tabasco por vía aérea es cada vez más costoso (Sámano, 2010).

Como parte de las estrategias de promoción de turismo en el centro del país, se encuentra una oficina en el Distrito Federal, misma que tiene como una función sustantiva la promoción y difusión de Tabasco como destino turístico en los eventos donde participe a nombre del gobierno del estado. Sin embargo, los objetivos y metas en materia turística han sido delineados para el Estado de Tabasco y no para Villahermosa en particular, aunque se han hecho esfuerzos por posicionarla en años recientes como ciudad energética y también como “la esmeralda del Sureste”. Recientemente se busca promoverla como “La ciudad de la salud y el conocimiento”.

La marca Villahermosa aún no ha sido registrada y se desconocen las variables asociadas al posicionamiento como promesa de valor. Sin este elemento se torna complejo definir un plan de marketing y las directrices de promoción y comercialización del destino en un mercado tan competitivo como el de reuniones de negocios. No obstante, el gobierno municipal, tiene la meta hacia el 2015, de convertir a Villahermosa como uno de los principales destinos turísticos del Sureste, mediante estrategias de impulso gastronómico, promoción de programas culturales y artísticos locales, realización de actividades de promoción y desarrollo de productos turísticos, en coordinación con el sector empresarial y apoyar al turismo social.

#### *Los visitantes y turistas*

El promedio de turistas que recibe Villahermosa anualmente es de aproximadamente 550 mil, lo que genera una ocupación hotelera del 54.9 en promedio (Plan Municipal de Desarrollo 2013-2015 pág. 31). El perfil de los visitantes y turistas que arriban a Villahermosa, son preponderantemente profesionistas y posgraduados. De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados se detectó que el 12% de los turistas es de origen local, 76% es de proveniencia nacional. A nivel internacional, vienen principalmente de los Estados Unidos de América (30%), Venezuela (13%) y Brasil (10%).

En cuanto a mercados, actualmente el destino atiende en gran medida al nacional en el rubro de turismo de reuniones. De manera especial se recibe a turistas y visitantes de negocios cuyas principales actividades están relacionadas con las oficinas de Pemex,

Exploración y Producción y Pemex Gas y Petroquímica Básica y otros, poseen oficinas en la ciudad por lo sus visitas con frecuentes. De acuerdo a los resultados del trabajo de campo, los segmentos atendidos se pueden clasificar en tres: trabajo (48%); negocios (11%) y placer (25%) en tanto que el 16 por ciento atiende asuntos familiares o escolares (*ver ilustración 1*).

**Ilustración 1.** Motivo del viaje



**Fuente:** SDET-UJAT (2013).

Si se considera en conjunto las variables negocios y trabajo, los visitantes al destino representarían alrededor del 60% de un segmento de turismo de negocios, en tanto que, una cuarta parte de los turistas constituyen el segmento de turismo de placer. Tales resultados son indicativos de los esfuerzos de marketing que deben realizarse por segmento con estrategias y alcances apropiados en concordancia con las prácticas del sector y los planes de desarrollo federal, estatal y municipal (SDET-UJAT, 2014).

#### *Promoción y comunicación*

En materia de promoción, según el índice de competitividad turística ICTEM 2012, Tabasco ocupa el lugar 19 a nivel nacional en este rubro, posición que mantiene desde 2010. En este sentido, se considera que los recursos destinados a la promoción y al marketing de Villahermosa no son suficientes, a diferencia de los estados de Veracruz, Quintana Roo, Chiapas, Estado de México y Jalisco que son los mejores posicionados en estas prácticas mercadológicas, derivado de una elevada cantidad de recursos federales, estatales y municipales que invierten en el desarrollo turístico de sus destinos. Esto se asocia a la visión de las autoridades que conocen de la importancia

económica que significa invertir en la promoción. Sus esfuerzos de marketing se enfocan a foros y exposiciones especializadas. También utilizan el internet, recurso muy requerido por los turistas previo a sus viajes. Las páginas webs con las que cuentan son funcionales (Tello, Cerdá y Pardo, 2012).

En Tabasco, el gobierno actual cuenta con una estructura organizacional básica de la Coordinación de Turismo se cuenta con la Dirección de promoción y mercadotecnia turística que incluye tres programas: 1) promover el estado en ferias nacionales e internacionales; 2) elaboración de folletos y trípticos para promoción turística donde se da a conocer el estado a través de hoteles; y 3) la generación de un programa tripartita donde participa el gobierno estatal, la Oficina de Convenciones y Visitantes y los empresarios. Con este financiamiento conjunto se apoya el marketing de los empresarios del sector, a través del diseño y producción de página web, folletos, espectaculares y promoción en medios impresos que difundan la imagen corporativa de las empresas prestadoras de servicios turísticos (SDET-UJAT, 2014). No obstante estos esfuerzos, no existe al momento de la realización de este estudio un proyecto, programa o plan estructurado con segmentos definidos y estrategias diseñadas para lograr el posicionamiento del destino.

#### → OCV

Villahermosa cuenta con la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), la cual inició sus operaciones en 1998 como Fideicomiso de Promoción Turística del Estado de Tabasco y en 2002 se le dio carácter de OCV. Sus principales funciones consisten en participar como oficina de destino, apoyar a las Asociaciones, Sociedades, Cámaras, Confederaciones y Empresas que tienen el deseo de desarrollar un Congreso, Convención, Feria, Exposición y viajes de incentivo en la ciudad de Villahermosa y en el estado. Su misión es incrementar los índices de ocupación de los prestadores de servicios turísticos, generando una mayor derrama económica para la entidad, y su visión posicionar a Tabasco como un destino turístico de negocios de primer nivel y sede ideal para la organización de Congresos Nacionales e Internacionales (SDET-UJAT, 2014).

## → Comercialización

Villahermosa, como destino aún no cuenta con un plan de marketing estratégico para su posicionamiento y atracción de visitantes, es necesario que éste se diseñe para dotarse de estrategias innovadoras para crear una ventaja competitiva frente a otros destinos. Recientemente la ciudad ha sido promocionada con el eslogan: "La Esmeralda del Sureste". Estas imprecisiones en el valor que se quiere imprimir al destino, además de la falta de marca, no permite plantearse objetivos, estrategias y acciones para promover y comercialización de Villahermosa. En este contexto, las Agencias Turísticas Integradoras Locales -DMC's-, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (2006), tienen un papel primordial en la comercialización, operación y perspectiva de desarrollo e impulso de la participación de empresas en el mercado de reuniones. Sin embargo, el número de éstas en el destino Villahermosa no es significativa. Las DMCs en Tabasco son Creatur, CB Eventos y Destino Sur (*ver tablas 1 y 2*).

**Tabla 1.** Eventos 2012 - 2013 (DMCS)

	<b>Creatur</b>	<b>CB Eventos</b>	<b>Destino Sur</b>
<b>No. de eventos organizados</b>	1	3	0
<b>Flujo de visitantes</b>	200	1100	0
<b>Derrama económica</b>	\$1.90 MDP	\$10.40 MDP	0
<b>Porcentaje</b>	1%	3%	0%

**Fuente:** OCV Tabasco, 2013.

**Tabla 2.** Eventos 2013

	<b>Creatur</b>	<b>CB Eventos</b>	<b>Destino Sur</b>
<b>No. de eventos organizados</b>	2	1	0
<b>Flujo de visitantes</b>	3500 Pax.	700	0
<b>Derrama económica</b>	\$33.60 MDP	\$6.7 MDP	0
<b>Porcentaje</b>	3%	2%	0%

**Fuente:** OCV Tabasco (2013).

## → **Principales áreas de oportunidad de la administración del destino**

Además de las necesidades que se tienen en materia de promoción y comercialización del destino, una situación adicional, que no es favorable, es la no continuidad de la figura administrativa que rige las acciones de turismo. Esta ha cambiado constantemente, especialmente cada periodo sexenal. Así, han existido el Instituto de Turismo de Tabasco, la Dirección de Turismo, Subsecretaría de Turismo, Secretaría de Turismo y actualmente la Coordinación General de Turismo dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo (SDET). Tal hecho de heterogeneidad de la dependencia turística, pudiera estar afectando la imagen del sector y la continuidad de los proyectos que se impulsan de un periodo gubernamental a otro (SDET-UJAT, 2014).

El marketing para consolidar el destino será funcional en el momento que las autoridades estatales y municipales diseñen e implanten un proyecto conjunto que permita que Villahermosa sea reconocida como una alternativa de turismo de reuniones en un contexto de alta competitividad. En el ámbito municipal tampoco existe un departamento de planeación en la Coordinación de Turismo, sin embargo contempla en su estructura orgánica el Departamento de Turismo de Reuniones y Negocios como una visión clara de los segmentos prioritarios a consolidar en materia turística.

## **Conclusiones**

En general, los principales resultados del diagnóstico del Destino Villahermosa para consolidar su participación en el mercado de turismo de reuniones de negocios; dejan de manifiesto ventajas y áreas de oportunidad para desarrollar nuevos productos y subproductos, consolidar los actuales centros de recreación turística y ampliar la oferta complementaria y mejorar la calidad del servicio que se brinda a los visitantes y turistas.

Además, se requiere de un impulso con inversiones en infraestructura tecnológica, capital humano especializado y un plan de marketing para consolidar el segmento de turismo de reuniones y a corto plazo, impulsar el turismo de naturaleza.

Por lo tanto, los esfuerzos de marketing pueden orientarse a los productos actuales, pero también es deseable tomar en cuenta los hallazgos provenientes de los estudios de mercado realizados para este factor, y estimar pertinente la necesidad de configurar otros productos que puedan ser impulsados con un potencial de crecimiento elevado y alcanzables a corto y mediano plazo a través de la Agenda de Competitividad respectiva para buscar nuevos mercados con nuevos productos, por ejemplo el de turismo de naturaleza que es uno de los motivos principales de la visita de turistas a la entidad y al destino, con un promedio estimado de 36.8 por ciento (CESTUR, 2009).

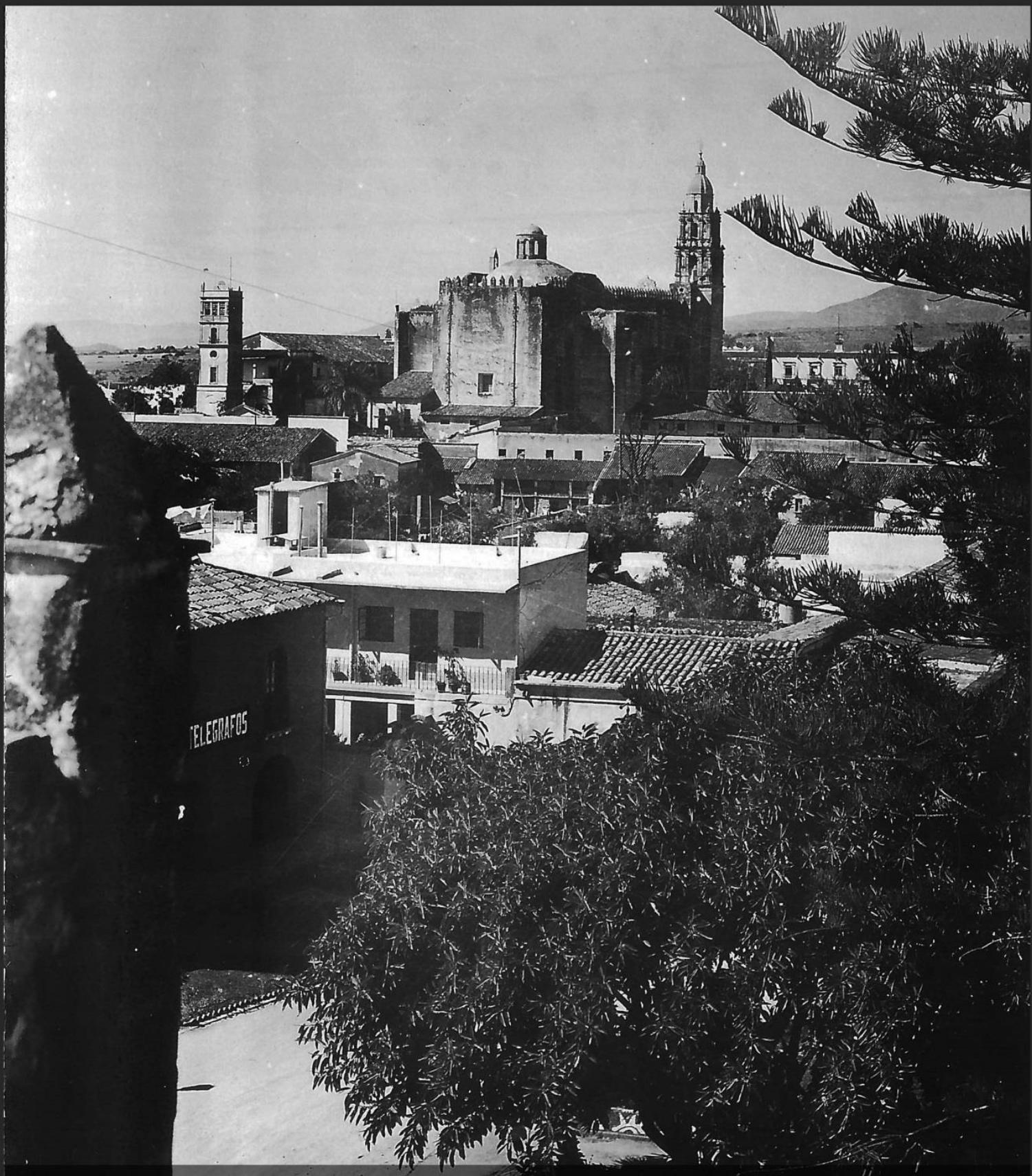
Dentro de las fortalezas que el destino tiene, destacan: 450 años de fundación de la ciudad, diversidad de atractivos turísticos diferenciados, posee el único Museo Eco Arqueológico que alberga piezas de la cultura olmeca; un centro histórico con más de 300 establecimientos, infraestructura hotelera de calidad que incluye hoteles de categoría económica hasta gran turismo con capacidad de 4,554 cuartos; gastronomía variada y de calidad turística; ubicación estratégica para realizar one day tours por el Estado, y desde luego, la presencia de dos subsidiarias de PEMEX que generan afluencia de turistas de negocios.

Finalmente, se considera que el plan de marketing para el destino Villahermosa debe ponerse en marcha a la brevedad para consolidarse hacia 2014 como una ruta imprescindible para el turismo de negocios que incluya una creciente participación en el turismo de grupos, a través de convenciones, congresos y viajes de estímulo, asumiendo que las estrategias que lo integren sean acordes al sector y las tendencias turísticas internacionales, redefiniendo en su caso aquellas tácticas que se consideren prioritarias para el logro de los objetivos mercadológicos.

## Referencias

- CESTUR, (s/f). Instituto de Competitividad Turística. Recuperado el 17 de julio de 2014 de <http://ictur.sectur.gob.mx/>
- CESTUR (2009). Perfil y grado de satisfacción del visitante. Presentación de Resultados de Villahermosa. Anual 2009.
- CESTUR (2011). La relevancia económica de las Reuniones en México. Recuperado el 20 de octubre de 2013 de <http://ictur.sectur.gob.mx/>
- DATATUR, s/f. Estadísticas del sector turístico. Recuperado el 10 de julio de 2013 de <http://www.datatur.beta.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. (5<sup>a</sup>. ed). México: McGraw Hill.
- INEGI (19 de agosto de 2013). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo en el segundo trimestre de 2013 para el estado de Tabasco. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/comunicados/especiales/2013/agosto/comunica24.pdf>
- OCV, 2013. Antonio de Mucha Shultz, comunicación personal.
- OMT (s/f). Entender el turismo: glosario básico. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- OMT (2014). Informe global sobre la industria de reuniones. OMT: Madrid.
- PND (2013-2018). Recuperado el 15 de agosto de 2013 de <http://pnd.gob.mx/>
- PLED (2013-2018). Recuperado el 15 de agosto de 2013 de <http://tabasco.gob.mx/content/plan-estatal-de-desarrollo-2013-2018>
- Plan Municipal de Desarrollo de Centro (2013-2015). Recuperado el 15 de agosto de 2013 de [http://villahermosa.gob.mx/ayuntamiento/transparencia\\_13\\_15/doctos/programacion/va\\_PlanMunicipaldeDesarrollo\\_2013\\_2015.pdf](http://villahermosa.gob.mx/ayuntamiento/transparencia_13_15/doctos/programacion/va_PlanMunicipaldeDesarrollo_2013_2015.pdf)
- (SECTUR, 2008, p. 7) recuperado de [http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/17\\_turismo\\_de\\_in/Turismo%20de%20Internacion%202008.pdf](http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/17_turismo_de_in/Turismo%20de%20Internacion%202008.pdf)

- SECTUR (s/f). Turismo de reuniones de negocios. Recuperado el 17 de junio de 2014 de [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sectur/Turismo\\_de\\_Negocios](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sectur/Turismo_de_Negocios)
- Smilovitz, E. (2014, abril 21). México y su apuesta por el turismo de reuniones. Recuperado el 29 de julio de 2014 de <http://www.altonivel.com.mx/42067-mexico-y-su-apuesta-por-el-turismo-de-reuniones.html>
- Universal, el (2014, junio 8). <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/mexico-negocios-1015755.html> Universal, el (2014, junio 8).
- Uribe, F. (2013, abril, 18). Tabasco, líder en producción petrolera. Recuperado el 30 de julio de 2014 de <http://www.novedadesdetabasco.com.mx/noticia/103004/tabcaso-lider-en-produccion-petrolera/>
- Villafranco, G. (2013, mayo 26). Las 10 mejores ciudades para hacer negocios. Recuperado el 30 de julio de 2014 de [http://www.forbes.com.mx/sites/las-diez-mejores-ciudades-para-hacer-negocios/Las\\_10\\_mejores\\_ciudades\\_para-hacer\\_negocios](http://www.forbes.com.mx/sites/las-diez-mejores-ciudades-para-hacer-negocios/Las_10_mejores_ciudades_para-hacer_negocios)
- Sámano, V. (2010). Turismo de reuniones. Recuperado el 2 de agosto de 2013 de <http://www.diariopresente.com.mx/video-on-line/1920/entrevista-al-periodista-victor-manuel-samano/>
- SDET-UJAT (2013). Estudio de competitividad turística del destino Villahermosa. Informe interno.
- Tello, J.M., Cerdá G. y Pardo, P. (2012). Índice de competitividad turística de los Estados Mexicanos. Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México.



DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA  
DE CUERNAVACA, TRANSFORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

PANORAMICA CUERNAVACA.-101

FI

## CAPÍTULO VI

**DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA DE CUERNAVACA:  
TRANSFORMACIÓN Y CRECIMIENTO.**

*Dr. Gerardo Gama Hernández<sup>1</sup>*

*Dr. Miguel Ángel Cuevas Olascoaga<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Catedrático en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Morelos.

<sup>2</sup> Secretario del Sistema de Estudios de Posgrado e investigación. Facultad de Arquitectura. Universidad Autónoma de Morelos.

## Resumen

El presente Diagnóstico Turístico del destino Cuernavaca, responde al grupo de 44 destinos que fueron seleccionados por el Gobierno Federal y Gobiernos Estatales para el desarrollo de ADCT, el cual permitirá conocer la capacidad del destino para atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, que impacte en la llegada de visitantes, incremente la ocupación y el gasto promedio, y permita generar beneficios reales para las comunidades locales, las empresas y los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad del patrimonio natural.

En este documento se presentan los resultados e indicadores de la ciudad de Cuernavaca respecto al flujo de turismo, se evidencian y muestran los resultados de las diversas actividades y rubros de los servicios turísticos en una ciudad que tiene un gran potencial, pero que también tiene debilidades que inhiben la explotación adecuada del mismo en temporadas altas de flujo turístico; aunado a los factores y situaciones de percepción de inseguridad lo cual se refleja fehacientemente en el estudio aquí presentado.

**Palabras clave:** *Cuernavaca turístico, turismo ACDT, evolución turismo, indicadores turísticos Cuernavaca.*

## Introducción

Desde estos tiempos la región conocida como Cuauhnáhuac, era ya un referente de sitios privilegiados para el descanso y el confort. Las culturas asentadas en la región han dejado vestigios arqueológicos, además de códices donde se hace referencia a las condiciones ambientales climatológicas y exuberantes de esta zona, la referencia más puntual es el glifo con el que se identifica a la antigua Cuauhnáhuac “un árbol con tres ramas de color café, rematadas con follaje de color verde oscuro, con cuatro raíces de color rojo y un corte sobre el tronco del lado derecho en forma de boca, saliendo una vírgula o voluta de color gris”. (Bensasson, 2010).

Durante la llegada de los españoles, el conquistador Hernán Cortés, por múltiples motivos se asienta sobre el gran valle de Cuauhnáhuac, uno de los elementos más significativos y con mayor peso en la decisión son el clima y el agua abundante para desarrollar la producción de la caña de azúcar.

Más adelante, el fugaz emperador Maximiliano de Habsburgo, asienta sus casas de veraneo y trabajo en dos sitios con relativa corta distancia: el centro de Cuernavaca y el pueblo de acapantzingo, reconocido éste último como la franja más benigna en confort climático de la capital morelense.

Entrando al siglo XX, famosos artistas de teatro y cine, así como reconocidos literatos, fotógrafos, escritores asentaron sus casas de veraneo o de permanencia en esta benigna ciudad, siendo a inicios del siglo XX una de las ciudades con mayor ímpetu en la promoción y divulgación de la cultura y las artes de México. En la década de los ochentas se consolidaron proyectos



**Imagen 1.** Vista de la zona norte de la antigua Cuernavaca, Fotografía antigua colección particular Miguel Ángel Cuevas /Gerardo Gama Hernández. MAC/GGH

de explotación turística, tanto en el ramo cultural como en el académico. Cuernavaca llegó a contar con el estatus de segunda ciudad con mayor número de escuelas de enseñanza del español para extranjeros, después de Barcelona en España. Este status se ha perdido debido en gran parte a la reciente inseguridad de los últimos años, sin embargo es un potencial que en el plano del turismo académico sigue latente para reactivar. Así, después de esbozar un panorama general sobre el turismo en Cuernavaca a través de su historia, es posible percibir que su inclusión en el programa ACDT no haya sido una casualidad, sino que respondió a la necesidad de poder reactivar las actividades turísticas y los reconocimientos que los visitantes en diversas épocas han empoderado en esta ciudad primaveral.

#### **Diagnóstico situacional del destino de Cuernavaca.**

## Perfil socioeconómico del municipio de Cuernavaca



**Imagen 2.** Vista del antiguo hotel Chulavista. Fotografía antigua colección particular. MAC/GGH

acuerdo con datos del Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012), la población total fue de 365,168 habitantes, de esta cifra, la población menor de 14 años fue de 82,764; la Población Económicamente Activa de 163,342; la Población Económicamente Inactiva de 119,062; la Población Ocupada de 155,941 y la Población Desocupada de 7,401. Los hogares con jefe masculino registraron 67,810 y los hogares con jefe femenino 30,290.

La ubicación de la ciudad de Cuernavaca en el extremo noroeste del estado le convierte en un municipio estratégico, conectado con otros municipios y recursos turísticos muy accesibles para mercados emisores de primer orden como el Distrito Federal y el estado de México.

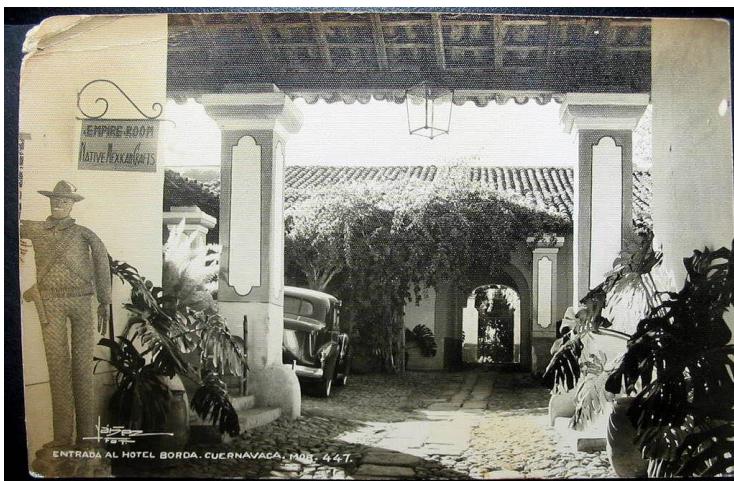
La ciudad capital ha crecido vertiginosamente en los últimos años, de

El principal recurso natural del municipio es el parque recreativo y complejo ecológico conocido como Parque recreativo Chapultepec, un centro recreativo de unas 60 hectáreas que ha tenido importantes obras de remodelación y ha sido recientemente reabierto al público.

Otros recursos naturales de interés en Cuernavaca son las barrancas de Amanalco y el salto de San Antón<sup>3</sup>, la barranca del tecolote, la barranca “la tilapeña” en algún tiempo refugio de la población durante las luchas revolucionarias; los apantles en Acapantzingo, el parque Melchor Ocampo, que data de principios del siglo XX.

<sup>3</sup> En ambas franjas de límites de barranca se diseñaron y edificaron paseos para admirar la belleza natural, las principales barrancas de Cuernavaca tienen un paisaje sumamente exuberante en flora y fauna e incluso especies endémicas, así como rocas y prismas basálticos de excepcional belleza.

El corredor biológico Chichinautzin es un importante pulmón declarado como sitio natural protegido por decreto federal, es una franja que corre de norte a sur sobre varios municipios del estado de Morelos, donde existen igualmente importantes especies de flora y fauna y donde se da una importante captación de agua en su subsuelo que alimenta el valle de Morelos.



**Imagen 3.** Aspecto de acceso al Jardín Borda. Fotografía antigua colección particular. MAC/GGH

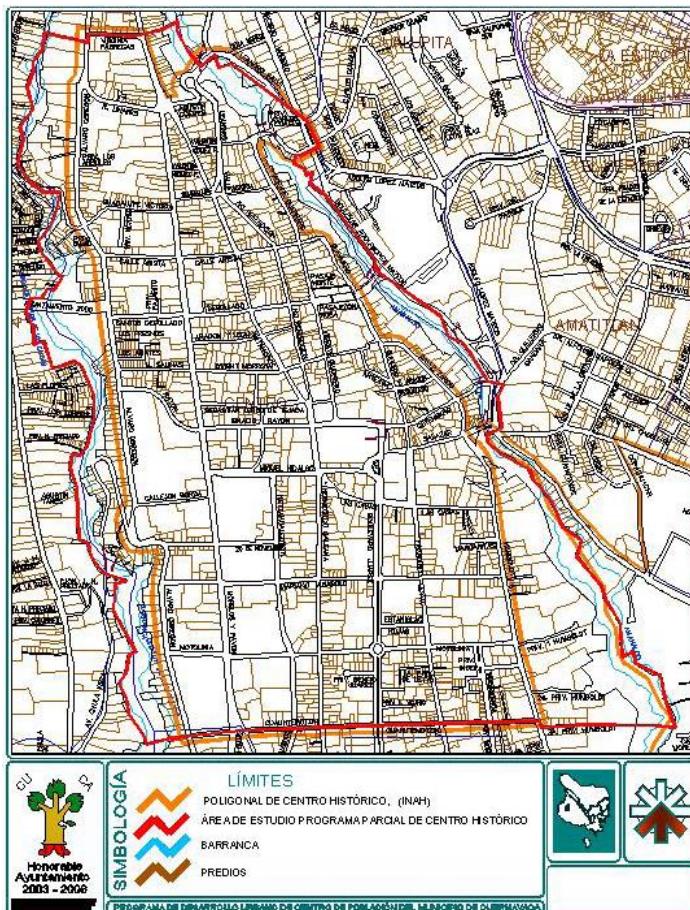
Cuernavaca cuenta con un importante número de recursos de tipo histórico-monumental, siendo los de tipo natural menos representativos en el municipio. Por lo general, los recursos no se encuentran relacionados en torno a ejes temáticos específicos sino que se conciben de forma individualizada.

La principal vía de comunicación al destino, la constituye la autopista de cuota México-Acapulco de cuatro carriles, conocida como la autopista del Sol, que cruza el estado de Morelos de norte a sur y permite el acceso al municipio de Cuernavaca en menos de una hora de trayecto desde el Distrito Federal. Esta vía de acceso presenta buenas condiciones de servicio y asfaltado, y a su vez registra una dinámica importante de tráfico vehicular ya que es la principal vía de acceso al estado de Guerrero y más concretamente al puerto turístico de Acapulco. En el año 2000 circularon por la misma un total de 7, 390,656 automóviles (CAPUFE).

La circulación vehicular en la Ciudad de Cuernavaca, se caracteriza por el congestionamiento vial que se genera en distintos puntos de la Ciudad que es especialmente grave en la zona del Centro Histórico. Esto último debido principalmente a la trama urbana de calles estrechas y a la gran cantidad de vehículos que circulan y se estacionan en las mismas, especialmente durante los fines de semana y periodos vacacionales en los que se incrementa sensiblemente la afluencia de visitantes.

La economía del municipio de Cuernavaca en la actualidad se caracteriza por ser eminentemente terciaria, destacando el peso predominante del comercio y los servicios de transporte, educativos, gobierno y turismo, así como la importante contribución que hace a la misma la industria manufacturera y la construcción.

### ***Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos***



**Mapa 1.** Límites de la poligonal del Centro Histórico definidos por el INAH y el Ayuntamiento, 2007.

distintas experiencias, tales son los casos del turismo cultural, turismo de salud, turismo educativo, de retirados (adultos mayores), turismo inmobiliario, de naturaleza, segmento de bodas y de negocios, entre otros.

El diagnóstico revela que en general, la integración de una oferta de productos y servicios complementarios para ofrecer al turista es precaria, debido a la carencia de oficinas administradoras de destino en algunos segmentos de mercado con potencial de desarrollo.

La oferta de productos y servicios turísticos en Morelos se distribuye de manera desigual, sin duda el destino más importante es la ciudad de Cuernavaca, alrededor de ésta se desarrollan las actividades más numerosas. Sin embargo, también existe cierta concentración en la zona de Cuautla, y se reconoce el desarrollo de los destinos de Tepoztlán, la zona de balnearios, y Tepoztlán y Tlayacapan considerados Pueblos Mágicos desde el 2002 y 2011, respectivamente.

Los distintos tipos de productos y servicios turísticos nacen a partir de la demanda de los turistas por

Esto limita la derrama económica que puede generar el turismo para los morelenses, para aprovechar el potencial de un producto turístico se debe invertir en su desarrollo y darle al turista todas las facilidades para llegar a éste.

A pesar de que el turismo representa una actividad económica en ascenso el presupuesto que se le asigna no corresponde con las necesidades de inversión que requiere el sector, si bien es cierto que la mayor parte de la inversión la realiza el sector privado, también el gobierno local y municipal deben invertir en infraestructura urbana para mantener el atractivo del destino, conservación de monumentos históricos, señalización turística, así como cuidar la calidad del transporte público y el paisaje urbano.

### ***Accesibilidad y Movilidad***



**Imagen 4.** Vista de la Av. Morelos. Existen comercios bien establecidos, con tradición en la ciudad. Foto Genoveva Calvario 2008.

En cuanto al servicio de autobuses la línea que transporta el mayor número de pasajeros es la que opera la empresa Pullman de Morelos que cubre el trayecto desde la Ciudad de México con salidas hacia Cuernavaca con una frecuencia aproximada de 10 minutos. La misma línea opera desde el aeropuerto de la Ciudad de México y constituye un servicio muy recurrido por el turista extranjero, dada la buena frecuencia horaria con que opera. El principal

problema de accesibilidad y movilidad de la ciudad de Cuernavaca se debe a sus calles sinuosas y angostas debido a la topografía de la ciudad, además de contar con elementos que obstaculizan la movilidad, como , la falta de señalización.

Por la importancia de esta actividad es compromiso del Gobierno Municipal de orientar a los turistas, y de garantizar la vialidad en las distintas vías y áreas del Municipio, con el compromiso de regular la fluidez de manera efectiva, además procurando en todo momento el resguardo de la integridad física de peatones y conductores de vehículos.

**Infraestructura Básica****Urbanismo**

Desde sus orígenes la ciudad se ha concebido como la unión de diversos núcleos poblacionales, insertándose zonas agrícolas en la trama urbana y viéndose ésta condicionada por barrancas y cursos de agua que han terminado por conferir a la ciudad un aire discontinuo.

Por lo que respecta al Centro Histórico, pese a no encontrarse catalogado como tal, es decir, como “histórico”, se encuentra bien delimitado y en buen estado de conservación, con calles que guardan una adecuada armonía en materia de tipología de edificios y alturas. Adicionalmente al Centro Histórico, la ciudad de Cuernavaca cuenta con otros espacios de interés urbano-arquitectónico como son sus 12 pueblos históricos y dos barrios históricos, todos ellos protegidos por ordenamientos legales. Respecto a la conservación de los edificios, en el perímetro que considera al Centro Histórico se mantiene en buen estado, especialmente en lo que a fachadas de edificios se refiere, en este sentido y para evitar la proliferación de anuncios en locales, comercios o edificios que puedan dañar la estética de los inmuebles, se ha confeccionado un reglamento por iniciativa conjunta de los gobiernos estatal, municipal y el INAH, que regula el diseño, las características, colores, iluminación y colocación de los mismos. Existen por otro lado, ciertos elementos que deterioran la imagen urbana como es el cableado aéreo, toldos y techos de lona, así como la presencia de anuncios y letreros luminosos. Por otro lado, a la estrechez de calles y banquetas, se une el problema de la invasión de las mismas por parte del comercio ambulante y de las tiendas que sacan sus productos a la calle como es el caso de calles principales y aledañas al centro urbano (Avenida y Parque Morelos).



**Imagen 5.** Asentamientos irregulares en la barranca de Chiflón de los Caldos, límite Oriente del Centro Histórico de Cuernavaca, Foto D. Mendoza 2008.

### ***Servicio de policía turística***

Actualmente existe un servicio de policía turística, que presta un doble servicio de vigilancia y cuidado del orden así como de apoyo y asistencia al turista. Este colectivo utiliza como medio de transporte la bicicleta y centra su actividad fundamentalmente en la zona del Centro Histórico. Sin embargo, el número de efectivos es reducido y se caracteriza por la necesidad de incrementar su conocimiento y cualificación en materia turística.

### ***Servicio de recolección y eliminación de residuos sólidos***

El servicio de barrido, recolección y eliminación de residuos sólidos corresponde a la Secretaría de Servicios Municipales del Ayuntamiento. Los servicios de limpieza manuales y mecánicos son insuficientes para atender las necesidades actuales. En este sentido, la recolección de basura se realiza tanto de forma domiciliaria como a través de servicios especiales. En materia de mobiliario urbano, los botes de basura existentes en la vía pública se caracterizan por su falta de homogeneidad en cuanto a diseño y capacidad, y en muchas ocasiones se ven desbordados, esto lesiona la imagen como destino turístico de la ciudad.

### ***Agua y alcantarillado***

Aunado a lo anterior, el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Cuernavaca (SAPAC), enfrenta en la actualidad, una crisis financiera debido principalmente a las deudas históricas acumuladas con diferentes Dependencias de Gobierno Federal y Estatal, Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto de Crédito para los Trabajadores al Servicio del Estado de Morelos (ICTSGEM) o ante acreedores particulares generados desde gobiernos anteriores. Esto ha retrasado por trienios, la inversión en nuevas tecnologías y obras de infraestructura hidráulica y saneamiento que amplíen y doten con eficiencia la cobertura de servicios.

## **Protección del territorio y del paisaje natural y urbano**



**Imagen 6.** Fotografía de la vegetación del Centro Histórico, al frente la estatua del Gral. Pacheco, G. Gama 2007.

urbana, sus servicios y equipamiento, aunque en especial, de recuperación ambiental.

El reuso del suelo, originalmente tierra fértil entre las grandes barrancas, poco a poco ce dió al cambio. El casco histórico y sus 11 pueblos defienden sus antiguas construcciones, calles y callejones. La presión especulativa comercial hace peligrar su permanencia física en el suelo que los vio nacer. La firme vocación residencial se debilita, peligra el concepto de ciudad jardín, las calles de paseo y encuentro, son arrebatadas por la incesante tecnología y el uso creciente de vehículos automotores.

A pesar de los esfuerzos realizados para proteger los ecosistemas morelenses con la creación de reservas ecológicas, los bosques y selvas, así como la fauna asociada a ellas, se encuentran en proceso acelerado de deterioro y con una tendencia que se advierte difícil de detener en el corto plazo. Los cambios de uso de suelos ocasionados por la tala de los bosques y selvas para el uso urbano además de la quema de bosques y selvas para la apertura de terrenos para uso agropecuario, han reducido las áreas forestales sujetas a conservación, conjuntando a esta situación se tiene la problemática de contaminación ambiental ocasionada por la falta de un manejo óptimo de los residuos, incrementando la generación de basura, la cual depositan a cielo abierto en tiraderos clandestinos.

## ***Mercados actuales y potenciales***

Durante el 2012, Cuernavaca recibió 614 mil 888 visitantes, de los cuales 92% fueron turistas nacionales y el restante 8% turistas extranjeros. Al igual que el estado en su conjunto, la composición real de turistas durante los últimos ha sido de turistas nacionales. Del 2000 al 2012, se observa que Cuernavaca experimentó altibajos en el número de llegadas de turistas nacionales. La tasa media de crecimiento anual ha sido negativa (-0.39%), siendo en el 2004 cuando registró la menor tasa de crecimiento (-14.01%), recibiendo un total de 502 mil 758 turistas, tendencia que se mantuvo. Hasta el 2008, registró un ascenso del 15.76%, empezando a decrecer año con año hasta incrementar en el 2012.



**Imagen 7.** El descanso obligado en el jardín Morelos en un domingo, G. Gama, 2007.

Por el contrario, durante el período de estudio, la llegada de turistas extranjeros presentó altibajos. En el 2005, se experimentó un repunte de los turistas extranjeros para continuar de nuevo con una tendencia decreciente, ya que se observa una disminución significativa de la llegada de turistas a Cuernavaca, tendencia que continúo agudizándose hasta el 2009. Esta

situación se atribuye como consecuencia de la crisis sanitaria de la influenza, la inseguridad en la región centro que vive el país y la crisis económica por la que pasó Estados Unidos. Del 2000 al 2012, la tasa media anual de crecimiento fue negativa (-0.89%).

## **Resultados**

### ***Promoción y comunicación***

El Diagnóstico arroja que el Fideicomiso de Turismo (FITUR), es el encargado de administrar la recaudación del impuesto del 2% al hospedaje. El buen desempeño y organización de los empresarios a través de FITUR ha resultado en un incremento anual del presupuesto para promocionar a Morelos, esto se explica por un aumento en la recaudación del impuesto del

2% al hospedaje. Sin embargo, los recursos para promoción nunca son suficientes por lo tanto se deben buscar más esquemas de participación, dar espacios en concesión para seguir multiplicando recursos.

Hace unos meses se inició la promoción de la marca “Morelos es”, la cual ha logrado posicionarse gracias al reconocimiento nacional de Cuernavaca como la ciudad de la eterna primavera, además los colores y el logotipo son atractivos para el consumidor. Por lo tanto, se deben continuar los esfuerzos de promoción con base en el nuevo logotipo y eslogan en la misma línea estratégica de mercadotecnia y así posicionar a Morelos como uno de los destinos turísticos más atractivos del país. La marca representa los esfuerzos de promoción turística del Estado de Morelos, no es producto de un gobierno o proyecto político sexenal. Por lo tanto, los empresarios deben hacerla suya en un esfuerzo por posicionar al estado ante el turismo local, regional, nacional e internacional. La marca “Morelos es” evoca en la mente del turista algunos elementos característicos del estado como el clima, balnearios, naturaleza, tranquilidad, diversión, entre otros. Desde luego, Cuernavaca es más reconocida que Morelos, de ahí la buena recepción del eslogan “La Eterna Primavera”.

Actualmente la efectividad de la promoción se mide de manera indirecta a través del índice de ocupación hotelera, sin embargo, este no se mide de manera exacta, debido a que en ocasiones se reporta la ocupación sólo del fin de semana (lo cual sobre estima el promedio). Debido a la importancia de contar con datos reales para medir la efectividad de las estrategias de promoción turística y del potencial turístico del destino se debe hacer un llamado para que los prestadores de servicios de hospedaje lleven un registro confiable de su nivel de ocupación. De manera reciente las tecnologías de información, principalmente el Internet, han revolucionado la manera en la que se pueden comercializar los productos y servicios turísticos, de hecho han hecho que la publicidad sea más efectiva, personalizada y más barata. Sin embargo, no todos los empresarios tienen acceso a estas tecnologías por falta de recursos o por ignorancia de su manejo. Por ello, se deben promover cursos de capacitación para la aplicación de estas tecnologías en las estrategias de comercialización de cada empresa turística.

## Comercialización

El Diagnóstico señala que antes de comercializar un producto o servicio turístico se debe contar con un producto listo para ofrecer al visitante. Se deben de incluir todos los elementos que ofrezcan una buena estancia al turista, tales como, calidad, precio, a fin de que hagan de la experiencia algo inolvidable. En este punto el armado del producto resulta fundamental, no sólo se trata de construir cabañas y promoverlas, debe ofrecerse una oferta de productos complementaria que hagan atractivo el destino, por ejemplo, se deben de contar con servicios básicos (agua, luz eléctrica, teléfono, alimentos, servicios de emergencia, entre otros), guías capacitados en turismo de naturaleza, entre otros elementos.



**Imagen 8.** La actividad del tren turístico en el centro histórico. Fotografía G. Gama Hernández 2009.

La comercialización con los tour operadores se enfrenta a dos obstáculos, primero los altos precios en comparación con los destinos cercanos (lo cual resta competitividad a Cuernavaca con respecto a destinos cercanos como Pachuca, Puebla y Toluca); en segundo lugar no se respetan los acuerdos en tarifas previamente negociadas. En ocasiones esto se debe a un desconocimiento por parte de los empresarios en calcular su punto de equilibrio, además no perciben que el cuarto más caro es el que se queda vacío.

En la dinámica turística de la ciudad es factible contar con precios más competitivos con el fin de aumentar el porcentaje de ocupación y la estadía promedio. Los hoteleros de Cuernavaca prácticamente no tienen problemas de ocupación para los fines de semana, pero sí requieren aumentar su ocupación entre semana. Para ello se deben diseñar promociones y descuentos a los tour operadores y al cliente final para aumentar su ocupación en esas fechas.

## Identificación y análisis de las TIC's disponibles y utilizadas en el destino

Los resultados en el análisis demuestran que en el Destino Turístico de Cuernavaca no se cuenta con mayores niveles de Tecnologías de Información y Comunicación en materia de turismo, por lo tanto, su crecimiento sumamente lento en comparación a otras ciudades con sistemas innovadores centrados en la competitividad.

### ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Excelentes condiciones climáticas	Proximidad a un gran mercado emisor de turistas como es la Ciudad de México.	Carenica de recursos básicos con gran poder de atracción.	Consolidación de Cuernavaca como lugar de visitas de día o "excursionismo".
Optima Accesibilidad	Infraestructura vial y aeroportuaria: autopista del siglo XXI	Inexistencia de una oferta de productos turísticos correctamente estructurados.	Presencia de residuos y falta de limpieza.
Presencia de recursos turísticos atractivos.	Proliferación de haciendas especialmente aptas para usos turísticos.	Crecimiento urbano desordenado y ausencia de un núcleo urbano coherente y planificado.	Presencia de ofertas más atractivas y novedosas en otros destinos cercanos.
Importante oferta museística.	Presencia de programa turísticos a nivel de la SECTUR Federal y estatal (distintivo H).	Estancia reducida y concentrada especialmente durante los fines de semana.	Estancia reducida y concentrada especialmente durante los fines de semana.
oferta y calidad hotelera y de hospedaje.	Predisposición de los empresarios y empleados para mejorar su cualificación en el sector.	Ausencia de una marca turística propia.	Persistencia de la situación de tráfico vehicular.

Las ventajas del uso de las TIC en el destino de Cuernavaca son muy importantes porque con esto ayudan y dan una mejor comodidad y rapidez para poder utilizar y disfrutar de los productos turísticos que son ofrecidos en el mercado. Al igual que da mayores facilidades para obtener de una forma más rápida la información con menores riesgos y menores costos. Acorde a los análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas, los resultados son interesantes. En el esquema arriba se evidencian, con base en los resultados de sondeo visual y fotográfico los indicadores más importantes.

### Agenda de competitividad del destino de Cuernavaca

#### *Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción de la Agenda*

Los objetivos, estrategias y acciones del Plan de Acción de la Agenda de Competitividad Turística del Destino Cuernavaca, por su importancia y por su trascendencia están considerados como referente obligados para la definición de los programas operativos del Municipio de Cuernavaca.

## 1. *Oferta Turística*

Estrategia. Mejorar, diversificar y segmentar la oferta turística municipal, mediante el desarrollo e innovación de productos y servicios, haciendo su oferta más atractiva y competitiva para el turista.

LÍNEAS DE ACCIÓN	Crear nuevos productos turísticos innovadores.
	Diseñar y armar paseos, rutas y circuitos turísticos temáticos.
	Diseñar el Programa de Desarrollo de Productos por modalidad y segmento turístico específico (Turismo de Reuniones, Turismo de Naturaleza, Turismo Comunitario, Turismo Cultural, Turismo Deportivo, Turismo Gastronómico, Turismo Premium, Turismo de Salud, Turismo Social, Turismo Accesible, Escuelas de Español, entre otros).
	Impulsar y fomentar el Turismo de reuniones.
	Impulsar y fomentar el Segmento de Bodas.
	Impulsar y fomentar el Turismo Idiomático.
	Elaborar el “Estudio del Perfil del Visitante, Grado de Satisfacción del Turista y la Estimación de la Afluencia de Visitantes y Derrama Económica del Municipio de Cuernavaca”.
	Promover la celebración de convenios interinstitucionales para la realización de programas y proyectos turísticos con el propósito de desarrollar la oferta turística de Cuernavaca.

## 2. *Democratización de la productividad turística*

Estrategia. Coordinar, gestionar y promover acciones en materia de empleo y autoempleo que coadyuven al crecimiento económico de las empresas turísticas en el Municipio de Cuernavaca.

LÍNEAS DE ACCIÓN	Fomentar la inversión pública y privada, nacional y extranjera en proyectos turísticos sustentables.
	Fomentar e impulsar la planeación, análisis y atención de proyectos de inversión.
	Fomentar la inversión público y privada, nacional e internacional y de los tres niveles de Gobierno.
	Fomentar la integración de cadenas productivas municipales.
	Impulsar la creación y apoyo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) turísticas.
	Crear condiciones que contribuyan a la competitividad de las MiPyMEs turísticas.
	Crear un programa municipal de financiamientos para las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas a fin de facilitar la obtención de créditos.
	Agilizar los trámites que se realizan en el Centro de Atención Empresarial Morelense (CAEM), con la colaboración de la Comisión Estatal de Mejora Regulatoria (CEMER).

### 3. *Sustentabilidad Turística*

Estrategia. Impulsar y fomentar programas, proyectos y acciones que promuevan un desarrollo sustentable del sector turístico de Cuernavaca.

LÍNEAS DE ACCIÓN	Actualizar, consensuar y publicar el Ordenamiento Ecológico Municipal Territorial.
	Establecer el Consejo Consultivo Municipal Ciudadano para el Desarrollo Sustentable.
	Diseñar materiales didácticos y de difusión de cultura ambiental para la ciudadanía.
	Proponer las declaratorias de Reservas, Cursos, Destinos y Provisiones de Áreas y Predios.
	Adquirir en coordinación con la federación y el Estado, las Reservas Territoriales.
	Garantizar la adecuada operación de las Áreas Naturales, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Sustentable.
	Poner en práctica programas de ahorro de energía en hoteles y empresas que brindan servicios turísticos, así como compartir información con el sector turístico sobre nuevas tecnologías sustentables de ahorro de energía que permitan reducir el consumo energético.
	Implementar un esquema de certificación para empresas turísticas ambientalmente responsables.

### 4. *Formación y certificación*

Estrategia. Incrementar la competitividad de las empresas y los servicios turísticos en el municipio, brindando apoyo para la capacitación y certificación.

Líneas de Acción:

LÍNEAS DE ACCIÓN	Diseñar e instrumentar programas de capacitación para la atención de los turistas dirigido a prestadores de servicios turísticos, servidores públicos.
	Impulsar y fomentar la certificación de prestadores de servicios turísticos.
	Continuar con la aplicación del Programa de Distintivo "H".
	Continuar con la aplicación del Programa de Moderniza "M".
	Impulsar la formación y certificación de guías turísticos locales y especializados.
	Impulsar la capacitación y certificación en Turismo de Negocios y el Segmento de Bodas.
	Coadyuvar en el fortalecimiento del Programa Club de Calidad Tesoros de Morelos.
	Elaborar el "Estudio del Perfil del Visitante, Grado de Satisfacción del Turista y Estimación de la Afluencia de Visitantes y Derrama Económica.
	Cursos de inducción al Plan de Acción derivada de la Agenda de Competitividad del Destino de Cuernavaca.

## 5. Accesibilidad e infraestructura (instalaciones y servicios)

Estrategia. Mejorar el equipamiento de los sitios turísticos y promover la inversión en la infraestructura y equipamiento de apoyo al turismo.

LÍNEAS DE ACCIÓN	Incrementar la conectividad y facilitar el turismo a Cuernavaca.
	Fortalecer el destino turístico de Cuernavaca, a través de la promoción de convenios bilaterales de aviación.
	Mejorar la calidad y oportunidad de la información de apoyo al viajero de autotransporte, y con apoyo de sistemas interactivos.
	Realizar procesos de incorporación de un nuevo sistema de transporte masivo y moderno que satisfaga las principales demandas de la población, en conjunto con la Secretaría de Movilidad y Transporte.
	Modernizar el servicio del transporte público y particular.
	Implementar operativos para patrullaje normal o específicos.
	Continuar con la ejecución de las obras de mejoramiento y rehabilitación de la Imagen urbana del Centro Histórico de Cuernavaca.
	Centro de estudios e investigación sobre la Revolución Mexicana

## 6. Seguridad Patrimonial y Física

Estrategia. Garantizar protección y vigilancia de la integridad física y patrimonial de los Cuernavacenses y de las personas que visitan el Municipio.

LÍNEAS DE ACCIÓN	Desarrollar e implementar un Programa de Policía Turística municipal.
	Fortalecer la coordinación interinstitucional de los tres ámbitos de Gobierno en la búsqueda de un esquema integral de seguridad, prevención y desarrollo armónico de la actividad turística en Cuernavaca.
	Modernizar la infraestructura y proveer el equipamiento necesario a los cuerpos policiales turísticos.
	Renovación del perfil operativo de la policía turística.
	Ampliar la capacidad de video vigilancia en las zonas turísticas de Cuernavaca.
	Mejorar la percepción de los elementos operativos por parte de la ciudadanía sobre todo de los turistas que nos visitan.
	Ampliar la presencia policiaca y de custodia en los principales nodos turísticos de Cuernavaca.

## 7. Promoción y Comercialización

Estrategia. Lograr la promoción y comercialización turística en el ámbito local, regional, nacional e internacional, para potenciar los esfuerzos de todos los actores del sector.

LÍNEAS DE ACCIÓN	<p>Diseñar e implantar un Plan Estratégico de Mercadotecnia Turística.</p> <p>Coadyuvar en el desarrollo de alianzas comerciales para convenios cooperativos con el CPTM y la Secretaría de Turismo Estatal.</p> <p>Diseñar una estrategia de medios que contemple el desarrollo de campañas de promoción y difusión impresa y digital, un sitio web oficial y promoción en redes sociales.</p> <p>Intensificar la promoción integral y comercialización estratégica de la marca, destinos y productos a nivel nacional y regional.</p> <p>Diseñar e implantar una estrategia de viajes de familiarización con prensa y tour operadores especializados</p> <p>Ampliar la participación y promoción en ferias y eventos nacionales.</p>
------------------	--

## 8. Gestión del Destino

Estrategia. Mejorar la coordinación interinstitucional y la transversalidad entre el sector público, privado y social para hacer un esfuerzo común que apoye y refuerce las iniciativas, políticas y proyectos del sector turístico en Cuernavaca.

LINEAS DE ACCIÓN	<p>Crear el gabinete turístico municipal, a fin de alinear programas y recursos e incidir en el presupuesto de otras dependencias estatales, delegaciones federales, para actividades en favor del turismo.</p> <p>Implementar planes de desarrollo urbano integrales por zonas turísticas prioritarias.</p> <p>Impulsar el Consejo Turístico Municipal, junto con los prestadores de servicios turísticos y dependencias estatales.</p> <p>Impulsar la firma de convenios y acuerdos de colaboración con delegaciones federales y estatales en materia de turismo.</p> <p>Impulsar un Sistema de Información Estadística, de Análisis y Evaluación Turística.</p>
------------------	--

## 9. Tecnologías de la Información y Comunicación e Información Turística

LINEAS DE ACCIÓN	<p>Diseñar, desarrollar y operar un portal de internet del Destino de Cuernavaca.</p> <p>Promover el turismo de Cuernavaca en los destinos nacionales e internacionales a través de los sitios de Internet de las representaciones de México en el exterior.</p> <p>Mejorar la oportunidad y calidad de la atención al turista, a través de medios electrónicos, así como reforzar la verificación del comportamiento comercial y del cumplimiento de las NOMs aplicables para el sector.</p> <p>Difundir en Internet una base de datos con información turística estratégica (proyectos de inversión turística, inversión, flujos de turistas de Cuernavaca en el mundo y conectividad aérea, entre otros).</p>
------------------	--

## Propuesta de mejora regulatoria estatal y municipal

Para elevar la eficiencia y la transparencia de la gestión gubernamental, el pasado 05 de agosto del 2013, el Municipio instaló el primer Comité Municipal para la Productividad y la Mejora Regulatoria en el país, con la finalidad de construir políticas públicas que sean incluyentes para beneficio de todos los sectores productivos y del mejoramiento del entorno para hacer negocios.

Morelos ocupa el cuarto lugar en el Ranking Estatal de Mejora Regulatoria, solo por debajo de las entidades federativas de Nuevo León, Colima y Sonora. En lo que respecta a la mejora regulatoria, del lugar 32, es decir el último del total de entidades federativas, hace cuatro años y el 15 durante el 2012, hoy Morelos ocupa el cuarto lugar. Se está trabajando para ser el primer estado del país que firme con los municipios la mejora regulatoria completa.

### Seguimiento y evaluación de la Agenda

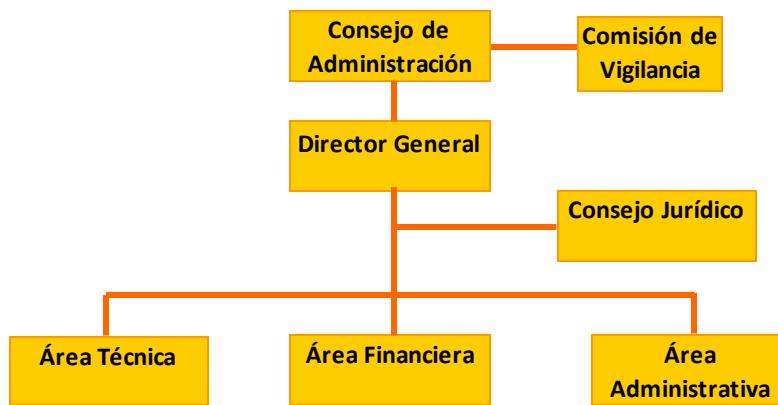
Para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del programa es necesario contar con una institución destinada a coordinar las acciones a seguir para su desarrollo, para tal caso se considera la conformación de una Agencia de Competitividad Turística para el Desarrollo de la Agenda quien funcionará como agente rector de planeación, coordinación, evolución y seguimiento del Programa en la zona de estudio.

#### *Agencia de Competitividad Turística*

El objetivo de la Agencia será atender al Municipio de Cuernavaca, de manera integral y ordenada, además de impulsar el desarrollo, habilitando reservas territoriales y actuando con base en este documento. La Agencia pretenderá impulsar los proyectos estratégicos derivados del mismo, para el desarrollo del municipio.

## Estructura Orgánica

La agencia contaría con la siguiente estructura orgánica con sus respectivas atribuciones.



Esta estructura orgánica tiene totalmente definidos los roles de cada uno, así como de las atribuciones e instrumentos interinstitucionales; por falta de espacio no se anexan, sin embargo estarán a disposición de consulta más adelante en portales de SECTUR Morelos.

## Conclusión

Las ACDT son un buen proyecto para realmente atraer los importantes flujos de turismo, considerando que es a través de este campo que las ciudades con sus individuos podrán obtener una mejor calidad de vida. Si se considera trabajar de manera cohesionada y con coparticipación de cada uno de los actores que viven, respiran y disfrutan a la ciudad de Cuernavaca, estaremos cruzando el umbral que no nos permite reconocernos como destinos turísticos factibles e interesantes.

Falta mucho por hacer, pero se parte del hecho que conjuntando esfuerzos el turismo será el elemento que permitirá confrontar las deficiencias de una población con altos índices de pobreza con instancias gubernamentales que no encuentran como captar recursos económicos importantes para cohesionar el tejido social.

## Referencias

- Plan estatal de desarrollo 2012-2018. Gobierno del estado de Morelos.
- Plan municipal de desarrollo 2013-2015. H. Ayuntamiento de Cuernavaca.
- Plan sectorial de turismo 2012-2018. Secretaría de turismo del Gobierno federal.
- Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios Municipales, Gobierno del Estado de Morelos, [en linea] "Los Municipios de Morelos", (1988) en **Enciclopedia de los Municipios de México**. Cuernavaca, Mor. Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM17morelos/municipios/17007a>
- Bensasson, Laura. "Tamoanchan a Cuauhnahuac: posible historia de un glifo". [en línea] CIDHEM (2010) 30 de Julio del 2014. Disponible en <http://www.cidhem.mx/tamoanchan1/Tamoanchan.pdf>



**LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES EN  
LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA DE AGUASCALIENTES**

## CAPÍTULO VII

LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES EN LA  
CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD  
TURÍSTICA DE AGUASCALIENTES<sup>1</sup>.

*Mtra. Astrid Vargas Vázquez<sup>2</sup>*

*Dr. Ismael M. Rodríguez Herrera<sup>3</sup>*

*Mtro. Simón Pérez Romero<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Trabajo desarrollado a partir del resumen ejecutivo del estudio solicitado por la Secretaría de Turismo federal a través de la Secretaría de Turismo del estado de Aguascalientes.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesor – Investigador. Correo: avargasv@correo.uaa.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesor – Investigador. Correo: imrodri@correo.uaa.mx

<sup>4</sup> Colaborador en el proyecto. Correo: simonudg@yahoo.com.mx

## Resumen

Las Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México (ACDT) representaron un ejercicio sumamente interesante al conjuntar los recursos económicos del sector gubernamental turístico (federal y estatal) y el conocimiento y la experiencia del área académica, a través de las instituciones de educación superior, con el objetivo de obtener un diagnóstico situacional de cada uno de los 44 destinos participantes en relación a la competitividad y con ello proponer el rumbo y los proyectos que coadyuvaran a mejorar dicha competitividad.

La metodología para lograrlo fue propuesta por la Secretaría de Turismo Federal a través de una empresa asesora y para el caso del destino Aguascalientes, se adaptó al contexto local tratando de ser lo más fiel posible. Esta consistió en contestar 120 indicadores, realizar entrevistas a actores clave, organizar un foro de consulta con el sector empresarial, aplicar un cuestionario y elaborar un inventario turístico para con ello proponer la agenda correspondiente centrada en nueve factores de competitividad.

Lo anterior, permitió consultar durante el segundo semestre del 2013 diversas fuentes de información para obtener datos cualitativos y cuantitativos que proporcionaron el panorama turístico de este destino. Desde el punto de vista académico, la reflexión del presente documento se centra en los elementos que se utilizaron para buscar una planeación participativa del sector, suponiendo que sería de interés para los actores locales aprovechar la oportunidad de incidir de manera conjunta en el desarrollo turístico de Aguascalientes.

Los resultados al respecto no fueron muy halagüeños, por lo tanto representan un reto para la gestión turística local, sobre todo la gubernamental, lograr que se fortalezcan los instrumentos institucionales como el Consejo Consultivo de Turismo y se logre la cohesión de los diferentes subsectores del turismo en Aguascalientes.

**Palabras clave:** *Planeación participativa, stakeholders, gestión local, turismo.*

## Introducción

Dentro de la actual política turística de México, se encuentran varias líneas de acción que atienden a lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el cual se establece el interés de la actual administración federal por obtener provecho del potencial turístico que tiene el país, mediante estrategias que impulsen la innovación de la oferta y con ello la competitividad del sector turístico.

Una de las líneas de acción señaladas es el desarrollo de agendas de competitividad para 44 destinos elegidos por la Secretaría de Turismo (SECTUR) y con las cuales se sienten las bases para definir un modelo de gestión de cada uno de los destinos seleccionados que contribuya al desarrollo sustentable de esas localidades.

El municipio de Aguascalientes fue considerado, como unidad administrativa, uno de los 44 destinos turísticos para elaborar el diagnóstico correspondiente y la agenda de competitividad. Para ello, la SECTUR solicitó a la Secretaría de Turismo del Estado (SECTURE) a través de los Convenios de Reasignación de Recursos que convocara a la Institución de Educación Superior (IES) conveniente para llevar a cabo el proceso metodológico, en este caso la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) a través de la Unidad de Análisis e Innovación Turística del Departamento de Turismo.

El objetivo general del estudio fue conocer de primera mano las problemáticas detectadas en la localidad y con ello incrementar la competitividad turística del destino Aguascalientes de acuerdo a los nueve factores indicados por SECTUR. De manera adicional, uno de los retos académicos más interesantes del proceso se centró en el involucramiento y participación de los actores del sector debido a que el control local, entendido como el “implicar y habilitar a las comunidades locales en la planificación y en la toma de decisiones sobre la gestión y el desarrollo futuro del turismo en su entorno, consultando a las otras partes interesadas”, es uno de los objetivos que se establecen en el programa para un turismo sostenible definido por el PNUMA y la OMT (2006: 37).

Sobre esto, se debe mencionar que temas como la colaboración, cooperación y asociación se han vinculado con la gestión de destinos turísticos desde hace ya varios años, incluso décadas, y la literatura científica da cuenta de ello. Un ejemplo concreto es el número especial que la revista *Journal of Sustainable Tourism* dedicó en 1999 a estos asuntos (Bramwell y Lane, 1999).

Por otro lado, autores como Jamal y Getz (1995), con anterioridad comenzaron a vincular la entonces reciente Teoría de las partes interesadas (*stakeholders*) con el turismo y es pues, en esta década cuando surgen los primeros trabajos que relacionan ambos aspectos. La academia ha seguido aportando en este sentido y de esta manera se puede mencionar el trabajo de Pulido y Rodríguez (2011), quienes a partir de la adaptación del modelo de gestión utilizado por Twining-Ward (2003) en Samoa, desarrollan una propuesta de planificación y gestión turística adaptativa para los destinos turísticos mexicanos en la cual justamente, la participación de las partes interesadas en todas y cada una de las fases de desarrollo es fundamental para la consecución de los objetivos respecto a la gestión turística de los mismos y favorece un proceso de desarrollo hacia la autogestión y empoderamiento de los actores locales.

Dado que este modelo es la base sobre la cual se desarrolla un proyecto de investigación institucional por parte de profesores investigadores adscritos al Departamento de Turismo, se partió de las bases teóricas de la gestión adaptativa y se aprovechó la sinergia del estudio solicitado por SECTUR. De esta manera la investigación en el área académica tuvo como supuesto que los actores del destino estaban interesados y ávidos de participar en el proceso para contribuir a sentar las bases para el desarrollo turístico de Aguascalientes en el futuro inmediato.

Lo anterior porque se debe reconocer que Aguascalientes como destino turístico ha sobresalido de manera mesurada en el escenario nacional, sin embargo en los últimos años ha presentado avances significativos en diversos aspectos del ámbito turístico, pero a pesar de ello, el sector turístico local, entendiéndose éste como actores del sector empresarial hotelero, restaurantero, agencias de viaje, operadoras turísticas, académico, administradores

de atractivos turísticos, entre otros, trabaja de manera descoordinada o de manera fragmentada a nivel de gremio, lo que no ha permitido un desarrollo integral del destino.

## **Materiales y métodos**

La metodología empleada para elaborar la Agenda de Competitividad Turística para Aguascalientes estuvo basada en la solicitada por la SECTUR a través de GEMES, S.A. de C.V<sup>5</sup>., tratando de seguirla lo más fielmente posible para coincidir con las actividades realizadas en los otros 43 destinos turísticos. Todo el proceso se llevó a cabo del mes de julio a noviembre del año 2013.

El aspecto medular de la metodología propuesta estuvo basada en nueve elementos de competitividad a saber: oferta turística, democratización de la productividad turística, sustentabilidad turística, formación y certificación, accesibilidad e infraestructura, seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino y TIC's e información al turista. A continuación se describe de manera sucinta cada una de las actividades desarrolladas en Aguascalientes:

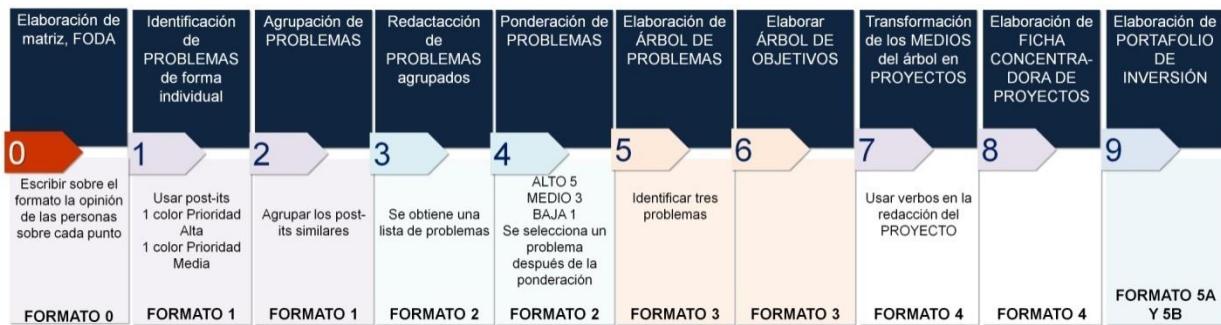
*Indicadores.* Se recopiló información documental así como en fuentes primarias y secundarias para integrar el sistema de indicadores, se respondieron 110, es decir, el 92% de este apartado.

*Foro de consulta.* Se llevó a cabo el 17 de septiembre de 2013 invitando a más de 350 empresas y logrando la participación de 96 personas. Para la logística y aplicación de la metodología de marco lógico y elaboración de los FODAS<sup>6</sup> correspondientes se integró un equipo de trabajo de 33 profesionistas y alumnos. Primero se informó a los asistentes de la finalidad del foro y se les dio a conocer los nueve factores de competitividad, los asistentes se distribuyeron en siete mesas de trabajo realizando las actividades especificadas en la figura 1.

---

<sup>5</sup> Empresa consultora contratada por SECTUR para la coordinación de los trabajos de las ACDT.

<sup>6</sup> FODA. Metodología diagnóstica para identificar Fuerzas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de un contexto.

**Figura 1.** Actividades del Foro de Consulta.

**Fuente:** Elaboración propia.

*Entrevistas a actores clave.* Se realizaron 13 entrevistas a dirigentes del sector turístico y se entrevistaron de manera grupal a los seis colaboradores más importantes de la SECTURE. Además, se adecuo el instrumento sugerido, y se realizaron cinco entrevistas a personas relacionadas al sector cultural en el estado (ver anexo 1).

*Aplicación de cuestionarios al sector turístico.* Previo a la aplicación, se determinó un muestreo aleatorio estratificado en base al universo de prestadores de servicios turísticos proporcionado por la SECTURE. El tamaño muestral resultó de 55 empresas considerando un 90% de confianza y 10% de margen de error. El instrumento suministrado fue adecuado reduciendo la cantidad de preguntas, a pesar de ello, sólo se lograron recuperar 35 cuestionarios correspondiendo al servicio de alojamiento en un 43%; servicios de alimentos aportaron el 29%; las agencias de viajes representaron un 17%; el área de entretenimiento se ubicó en el 8% y el transporte acumuló el 3% restante.

*Evaluación de atractivos turísticos.* En base al inventario turístico entregado por la SECTURE así como a algunas fichas técnicas previas, se organizó el trabajo de campo que consistió en la visita a cada atractivo para evaluar los ítems considerados en la ficha, logrando un avance de un 83%.

*Reunión de consenso.* Con la finalidad de cerrar el círculo virtuoso de la planeación participativa, se realizó una reunión el 24 de octubre de 2013 con los principales actores del sector turístico local presentando un resumen ejecutivo del diagnóstico así como la

propuesta de la agenda. Asistieron 13 de 16 invitados logrando su anuencia para el documento final.

**Tabla 1.** Resumen de actividades realizadas.

Propuesta por GEMES, S.A. de C.V.	Actividades de la UAA	Resultado	Producto
<b>120 indicadores.</b>	Recopilación de información documental, fuentes primarias y secundarias.	110 indicadores respondidos.	Sistema de indicadores.
<b>Foro de consulta (marco lógico y FODA).</b>	- 17 de septiembre. - 350 invitaciones. - Participación de 96 personas. - 33 personas de staff y logística.	10 FODAS, 9 árboles de problemas, 9 árboles de objetivos, 30 proyectos.	Relatoría.
<b>Entrevista a actores clave.</b>	- 13 del sector turístico. - 5 del sector cultural. - 6 directores de la SECTURE.	Opinión y puntos de vista de los actores representativos.	Transcripciones, audio y video.
<b>Cuestionarios al sector</b>	- Muestreo aleatorio estratificado. - Muestra de 55 empresas con un 90% de confianza y 10% de margen de error.	35 empresas contestaron el instrumento	Reporte descriptivo.
<b>Evaluación de atractivos turísticos</b>	Levantamiento de más de 100 fichas de recursos turísticos.	109 fichas	Inventario turístico
-	Reunión con representantes del sector.	Consenso	Matriz de compromiso

**Fuente:** Elaboración propia.

Todas estas actividades, pero de manera específica las entrevistas, el foro de consulta, la aplicación de cuestionarios y la reunión de consenso, además de la consulta a fuentes secundarias, proporcionaron elementos de juicio para determinar la participación de los *stakeholders* en el proceso.

Por último, cabe destacar el trabajo de escritorio dedicado al análisis, interpretación, investigación documental y redacción que el equipo colaborador realizó, el cual estuvo integrado por maestros-profesionistas de diferentes áreas académicas como turismo, mercadotecnia, ciencias ambientales, ciencias sociales y estadística así como un grupo

permanente de siete alumnos de la licenciatura en gestión turística y una recién egresada, fortaleciendo para ellos la vinculación, experiencia académica y profesional.

Con las actividades antes descritas, se logró integrar el diagnóstico situacional en 14 apartados relacionados a los siguientes aspectos:

- a) Información básica del destino: este apartado presentó 1) el perfil socioeconómico del destino, en particular el papel de la actividad turística en su economía; 2) la identificación y análisis de los recursos con potencialidad turística, en función de diversos productos y segmentos de mercado y atendiendo a su atractivo, accesibilidad y capacidad de carga.
- b) Competitividad de los destinos: este apartado fue el más extenso, ya que presentó 3) el diagnóstico basado en una evaluación de la oferta de hospedaje; 4) una especificación de la oferta complementaria en cuanto oferta gastronómica y de restauración, agencias de viajes receptivas, oficinas de información, guías turísticos, empresas de servicios de turismo especializado, servicios de transporte turístico, oferta comercial susceptible de interés turístico, artesanías, espectáculos nocturnos, etc.; 5) una evaluación de la cultura turística de la población local, así como de las necesidades de capacitación de los recursos humanos de los diversos subsectores vinculados con el turismo; 6) una evaluación de la estructura institucional pública y su adecuación al marco normativo privado; 7) identificación de la facilidad de accesibilidad y movilidad de las corrientes o mercados potenciales, así como la conectividad interna y externa existente para una mejor distribución de los flujos turísticos; 8) identificación de carencias en infraestructuras y servicios básicos; 9) una evaluación del ordenamiento territorial y urbano y su grado de adecuación al turismo; 10) identificación de áreas de protección ambiental y paisajística y sus condiciones de aprovechamiento turístico; 11) conocimiento de las características de los mercados actuales y potenciales; 12) una evaluación de las acciones promocionales del destino, 13) un análisis de los diversos canales directos e indirectos por los que se comercializa el destino y 14) identificación y análisis de las tecnologías de información y comunicación en Aguascalientes.

Además, se pudo identificar el nivel de cada uno de los elementos de competitividad en una escala definida por los niveles bajo, medio y alto, con el fin de establecer de manera gráfica los resultados encontrados.

## Resultados

Un tercio de los recursos turísticos de la entidad se encuentran en Aguascalientes. De acuerdo a los datos proporcionados por la SECTURE, en la capital se localizan 109 recursos turísticos, de los cuales el 76.1% son culturales; 6.4% son naturales y el 15.6% de ocio y diversión.

Aguascalientes es una ciudad que de origen tiene traza colonial, este hecho le da carácter a su conformación, a pesar de que al paso del tiempo ha sufrido modificaciones, un tanto en el afán de dar respuesta a las necesidades de crecimiento urbano. Del patrimonio edificado, el 80% son propiedad privada, en tanto que del total del patrimonio catalogado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), el 75% pertenecen al siglo XIX.

La ciudad tiene distinciones importantes en el legado colonial. Una zona de monumentos históricos; tres inmuebles que de manera independiente son reconocidos con igual deferencia, La Casa Terán, Los Arquitos y el Teatro Morelos; doce edificios que el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) considera Patrimonio Nacional. Así mismo, el conjunto histórico de la ciudad de Aguascalientes y las ex haciendas de Pabellón de Hidalgo, de Cieneguilla y de Peñuelas se han incluido dentro del itinerario del Camino Real de Tierra Adentro y el cual en su conjunto ha logrado ser considerado Patrimonio de la Humanidad.

De relevante importancia es la obra arquitectónica de Refugio Reyes, de quien se conserva aún una buena parte de su prolífica obra, tanto en la ciudad, como en el estado y la región. Para entender el patrimonio arquitectónico de Aguascalientes, indefectiblemente se debe considerar la herencia edificada de su máximo exponente.

No puede negarse el portentoso legado construido por los ferrocarrileros, hoy por hoy son parte del orgullo de Aguascalientes; la importancia de este recurso tendría que ser rescatado y aprovechable en el mismo sentido para lo que fue creado. La actividad que pudiera generarse, tendría matices turísticos y culturales, sin alterar el decaído movimiento que actualmente registra. Sería un acto de justicia ir tras la declaratoria de Patrimonio Industrial de la Humanidad; con creces podría lograrse.

En la singularidad de nuestros tiempos, Aguascalientes también busca la preservación de lo antiguo, de poner en valor el pasado y de compartirlo con el visitante. En congruencia con ello, las autoridades locales mantienen programas de restauración y revaloración del patrimonio, no obstante, los esfuerzos por ponerlos en valor no van en la misma dinámica, pues, en muchos de los casos, los inmuebles seguirán sin uso adecuado. Más aún, en buena forma se adhieren nuevos proyectos que hace de la ciudad un espacio de contrastes entre lo tradicional y lo moderno. En este sentido son destacables algunos proyectos como la Línea Verde, que además de ser un proyecto con carácter social, potencia en buena medida los aspectos ambientales, culturales, recreativos, deportivos y de desarrollo económico. Sin lugar a dudas, la inclusión en el ámbito turístico detonaría el proyecto hacia un horizonte quizá no previsto en su origen.

De los 96 sitios arqueológicos de la entidad, solo El Ocote en el municipio de Aguascalientes, pudiera integrarse a un programa de visita. Quizá es de los pocos que ha mantenido una intervención sistemática por parte del INAH.

En cuanto a los recursos naturales, son tres los espacios dentro del área de estudio que pudieran tener aprovechamiento turístico, El Cerro del Muerto, que tiene declaratoria como monumento natural; El Jagüey, hábitat de la ranita pinta, una especie endémica en peligro de extinción y sitio RAMSAR<sup>7</sup>; El Sabinal, lugar de original belleza, con abundantes sabinos y amplias áreas naturales para el descanso y la recreación.

<sup>7</sup> La Convención Ramsar (...) además de considerar a pantanos, marismas, lagos, ríos, turberas, oasis, estuarios y deltas, también considera sitios artificiales como embalses y salinas y zonas marinas próximas a las costas cuya profundidad en marea baja no excede los seis metros, los cuales pueden incluir a manglares y arrecifes de coral (CONANP, s/f).

En referencia al patrimonio inmaterial, han logrado reconocimiento por parte de CONACULTA, cinco manifestaciones propias de la identidad aguascalentense: Los Chicahuales, en el municipio de Jesús María, la elaboración de Condochés, la Danza de la Pluma y la Danza de indios de Tepezalá, así como la Romería de la Virgen de la Asunción. El gobierno del estado declaró en 2011 la tauromaquia como patrimonio inmaterial del Estado.

La oferta de servicios turísticos en la zona de estudio la componen más de 82 establecimientos de hospedaje y las más de 4 mil cuatrocientas habitaciones en el estado (SECTUR, 2012); 94 restaurantes; 207 agencias de viajes, 34 centros nocturnos; 11 empresas de renta de autos; 9 operadoras y 9 spa's.

El sector turístico genera 32 mil empleos formales y permanentes en el estado, lo cual representa un incremento del 19% entre los años 2010 y 2013. Esto significa un estimado del 4% del PEA.

### ***Evaluación y desafíos de la Competitividad Turística en la Ciudad de Aguascalientes***

Es preciso decir que la actividad turística local requiere de la profesionalización del capital humano. En este tema se ha creado un círculo vicioso, por una parte son escasos los cursos de capacitación especializados en las diversas áreas de las empresas turísticas, en contraparte, no hay una cultura de la certificación ni en el empleado, ni en el empleador. Más aún, los egresados de las escuelas de turismo, se presentan ante una falta de oportunidades para aspirar a puestos claves en las empresas turísticas y esto obedece a la improvisación organizacional de los negocios o en el sentido de tener una mano de obra barata, sobre la cual les es más factible "capacitar" o pedir que gratuitamente se le capacite en la instancia oficial de turismo. El resultado de este embrollo es una baja competitividad en los negocios turísticos y por ende en el destino.

De igual envergadura es la inexistente política turística estatal. Aunque existe una ley estatal de turismo, no hay aplicación a lo que en ésta se dispone. El resultado de los planes oficiales en el sector, carecen de una vinculación con el sector. Los esfuerzos son aislados en los

sectores oficial y privado, en pocas ocasiones existen acciones de conjunto, de hecho esto es algo privativo de la actividad, pues, en el sector industrial la gestión gubernamental va en concordancia con la iniciativa privada y con resultados más favorables.

La inversión privada en turismo no obedece a estrategias rectoras en el sector; las acciones en ocasiones son significativas pero se disipan por falta de cohesión con un plan integral.

Mención aparte merece a Feria Nacional de San Marcos, que dicho sea, tiene el reconocimiento de poseer el liderazgo de las ferias en el país. Es oportuno someter el tema al análisis. Su singularidad y la flexibilidad que ha tenido para adaptarse a los cambios a lo largo de más de 180 años, la hacen un producto vigente. En buena medida, es un referente que podría llevarse a la práctica en el desarrollo turístico del estado.

Hasta ahora, Aguascalientes no es un destino turístico que figure en el escenario nacional, con excepción de la Feria Nacional de San Marcos, no hay otro elemento distintivo que atraiga al visitante. Definitivamente, en el contexto internacional, el estado tiene más relevancia en el aspecto industrial que en el turístico. No obstante, esta es un área de oportunidad para fortalecer el segmento de turismo de negocios.

Aguascalientes es una ciudad amigable con el turismo, posee los recursos, la infraestructura, y valores que se podrían agregar a la actividad, como la estratégica ubicación geográfica; el dinamismo industrial; la Feria de San Marcos, como factor de atracción hacia un mercado potencial.

En el estudio Índice de Competitividad Turística en México, realizado por la Instituto Tecnológico de Monterrey en el año 2012, Aguascalientes es calificado en el lugar 27, en comparación con todas las entidades del país. En ese entonces, la realidad del estado no dista mucho de lo que un año después se percibe.

En el diagnóstico situacional, se distinguen elementos de comparación con otros destinos, sin embargo, los hallazgos aquí manifiestos comprometen a desafiar lo que en parámetros, Aguascalientes quiera definir por competitividad.

Si bien habría que reconocer los esfuerzos de las últimas administraciones gubernamentales, el impulso significativo de la iniciativa privada, e incluso el quehacer académico en orden a fortalecer el desarrollo sostenido que el turismo ha tenido en la última década en la entidad, aún con todo esto, la actividad turística en Aguascalientes aún se encuentra en cierres.

De manera sintética en la figura 2 se expresan las ventajas e inconvenientes de la actividad turística en el destino.

**Figura 2.** Análisis FODA (síntesis).

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feria Nacional de San Marcos</li> <li>- Recursos culturales</li> <li>- Destino ordenado, limpio y seguro</li> <li>- Dinámica industrial y comercial</li> <li>- Oferta educativa en turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internacionalización de la Feria Nacional de San Marcos</li> <li>- Certificación y diversificación de la oferta turística.</li> <li>- Fortalecer segmentos: <i>Cultural de Negocios</i> <i>de Naturaleza</i></li> <li>- Ampliación de la demanda</li> <li>- Clima favorable para la Inversión</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desunión intersectorial</li> <li>- Ineficiente e incompetentes recintos para convenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desabasto de agua</li> <li>- Competencia con estados circunvecinos</li> </ul>	<b>Amenazas</b>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ineficaz promoción y comercialización del producto turístico</li> <li>- Incipiente cultura turística en prestadores de servicios y población local</li> <li>- Alta estacionalidad del flujo turístico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deterioro de recursos turísticos</li> </ul> |
|---|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

Como puede observarse, el conjunto de elementos internos y externos implicados en el diagnóstico turístico en Aguascalientes, discursan por sí mismo una postura clara y contundente de los valores, coyunturas, adversidades y retos a partir de los cuales pudiera proyectarse un desarrollo turístico con resultados promisorios.

Destacan ciertas bases para emprender una actividad turística sostenible; la infraestructura física, la dinámica industrial y comercial y la percepción de una ciudad con orden social y urbano, así como la singularidad de su patrimonio, se suman a la capacidad de formar capital humano especializado y sobre todo a la afluencia de visitantes durante la Feria Nacional de San Marcos, que superan al medio millón de turistas que arriban a la entidad en el resto del año. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para que Aguascalientes se consolide como un destino turístico.

Las oportunidades en el sector son inminentes y al momento no se perciben acciones de conjunto que se integren a un plan de desarrollo, en vías de hacer del turismo una actividad estratégica para la entidad.

Si los dos elementos anteriores no han logrado hacer de Aguascalientes un destino turístico, con mayor razón los elementos externos doblegan cualquier intento por destacar como destino turístico en el escenario nacional. Las adversidades se encuentran enraizadas en la disgregación intersectorial; no hay una directriz que rija lo que turísticamente se pretende

de Aguascalientes, solo son interpretaciones subjetivas que nacen desde un interés propio y por cierto, ineficaces.

Aún la Feria de San Marcos tiene amenazantes propuestas de otros destinos nacionales que ofrecen eventos y espectáculos de mayor atracción que los presentados en San Marcos; Zacatecas por ejemplo, se ha favorecido con un festival cultural con mayor solidez y atraktividad que el de la Feria; el serial taurino tiene competencia en otras plazas de la República, Ciudad de México, Tlaxcala, Querétaro, por mencionar algunos. En exposiciones tanto la ganadera, como la industrial y comercial, Aguascalientes no es el mejor lugar; ciertamente la de ganado figura en las mejores en el ámbito nacional, pero no es líder en ninguna de las exposiciones mencionadas. Con todo ello, ¿Qué explicación merece, el que la Feria de San Marcos mantenga el liderazgo y el mote de la Feria de México?, sin lugar a dudas que el menú de eventos dispuestos en un mismo sitio, su tradición y el nombre que la identifica; esos son los valores propios que le permiten seguir a la vanguardia como feria popular.

Otro evento que busca consolidarse en el ámbito nacional es el Festival de Calaveras. No obstante a sus 19 años de celebración, y a su singular expresión cultural, sigue limitado en su proyección, y supeditado a la competencia de otras celebraciones similares en el país.

Cualesquiera otras actividades relacionadas con el turismo, son de menor trascendencia e incluso complementarias entre sí. Los visitantes que llegan por motivo de negocios, o para realizar visitas a sitios cercanos como El Cristo Roto, los Pueblos Mágicos de Real de Asientos y Calvillo, así como las actividades de turismo de naturaleza, de eventos deportivo, o de carácter cultural, son mínimas y no son sistemáticas.

En complemento con el análisis de las variables anteriores, en la figura 3, se señalan los nueve factores determinados para medir el nivel de competitividad turística de Aguascalientes.

**Figura 3.** Factores determinantes del nivel de competitividad de Aguascalientes y su posición de acuerdo al diagnóstico.



**Fuente:** Elaboración propia.

La consecución de cada uno de los niveles se concatena al análisis FODA arriba explicitado.

En el nivel bajo persisten los factores relacionados a la gestión del destino, tal como se señala en el cuadrante de las debilidades. De igual manera la sustentabilidad (prácticas ambientales), es un factor que fue definido como amenaza y que engloba las variables del preocupante desabasto de agua y el posible deterioro de los recursos turísticos, si no se toman medidas perentorias.

En el nivel intermedio destacan los factores de oferta turística, formación y certificación, democratización de la productividad turística, así como promoción y comercialización y uso de las TIC'S. En similitud, en el análisis FODA, son las características relacionadas a la diversificación y certificación de la oferta turística, a los esfuerzos para promover y acercar la venta del producto turístico; a la ampliación de nuevos mercados y la consolidación en el ámbito internacional de la Feria Nacional de San Marcos.

El nivel alto reconoce los factores que fortalecen el desarrollo económico y social del destino, componentes que para el turismo son indispensables. Éstos son coherentes con las fortalezas que posee Aguascalientes. No obstante, requieren un nivel mayor para la competitividad.

Por otra parte, las tendencias del turismo hoy en día, están generando una dinámica constante en el mundo; los destinos turísticos advierten niveles de competitividad cada vez mayor, en función de la demanda que exigen los turistas.

Los destinos urbanos cobran cada vez más interés por ser visitados; la diversificación de recursos turísticos los hacen atractivos, con opciones para desarrollar turismo cultural de congresos y de negocios, entre otros más.

México necesita destinos competitivos, desde la diversidad y la autenticidad. Pero, no solo serán indispensables los recursos turísticos; la innovación, la creatividad y la profesionalización, serán garantes para aspirar la lista de países líderes en actividad turística.

En este contexto, Aguascalientes se presenta ante una realidad nada alentadora. Más allá de emitir juicios subjetivos o tendenciosos, es preciso mencionar que la competitividad turística del destino no alcanza los niveles requeridos para ser considerado un sitio turístico de interés nacional; como se ha venido mencionando en el presente documento, con excepción de la Feria Nacional de San Marcos, Aguascalientes en este momento pudiera considerarse un destino de alcance regional (centro-occidente).

Como puede observarse, la gestión del destino, factor donde se incluye la participación directa del sector turístico, resultó en nivel más bajo, que se refleja también por la baja participación en el foro de consulta y en la respuesta directa de las encuestas levantadas en el sector empresarial.

A este respecto, vale la pena profundizar sobre algunos aspectos descritos en el diagnóstico elaborado:

- Existe un ente público a nivel estatal para la gestión del turismo en el destino que a nivel de secretaría se define como una dependencia de la administración pública centralizada, que tiene entre sus actividades la mercadotecnia, el desarrollo, la promoción, la capacitación y la promoción del destino.
- A nivel local, en el municipio capital el ente encargado de gestionar el turismo es el Departamento de Turismo, adscrito a la Dirección de Desarrollo Económico y Turismo de la Secretaría de Desarrollo Social, aunque se debe hacer mención que en administraciones municipales anteriores, se había conformado una Coordinadora de Turismo Municipal, lo cual dotaba de mayores recursos y capacidades al ente regulador del turismo en el municipio.
- En relación al marco asociativo, en la Ley Estatal de Turismo y su Reglamento, se establece que, para propiciar una eficiente coordinación entre los tres niveles de gobierno, la sociedad civil y los empresarios, se conforme un órgano colegiado que agrupe a los representantes de todos los actores de la actividad turística en el Estado, tanto del sector público como el privado y el social, denominado Consejo Consultivo Estatal, así como Consejos Municipales, que sirvan como órganos de consulta directa en materia turística de la Secretaría, y auxiliares de otras dependencias y organismos del Ejecutivo del Estado. Sin embargo, la realidad es que en la práctica y a pesar de estar constituido formalmente, el Consejo Consultivo Estatal no ha sesionado desde 2010 y legalmente sigue existiendo pues no ha sido disuelto. Lo anterior, aún y cuando existe interés por parte de algunos de los actores, quienes se manifestaron por lograr un trabajo más coordinado.
- Adicionalmente, la misma ley prevé la conformación de un Comité de Normatividad turística integrado por representantes de cada sector, cuya finalidad sea determinar los requisitos que deben cumplir aquellos quienes pretendan establecer negocios o empresas relacionados con la actividad turística en el municipio, pero a la fecha éste no existe, a pesar de la urgente necesidad expresada por diferentes actores que se han visto afectados.

- Durante el diagnóstico, tampoco se identificó que existiera algún comité de turismo sustentable en el destino.
- Existen diferentes agrupaciones o asociaciones vinculadas con el turismo en el destino, las cuales agrupan a empresas privadas según el giro del negocio (ver tabla 2), pero como se puede observar, tres de las seis asociaciones identificadas se vinculan con agrupaciones a nivel nacional y destaca que en la mayoría de los casos el número de afiliados en activo es reducido, lo cual denota cierta apatía por parte de los empresarios, y esto sin duda, representa un importante reto a futuro.

**Tabla 2.** Asociacionismo empresarial en Aguascalientes

Empresa	Tiempo de instalación en Aguascalientes	No. de Afiliados	No. de participantes activos
Red Hidrocálida de Agencias de Viaje	4 años	20	15
Asociación Mexicana de Agencias de Viajes	5 años, 2 de estar bien constituidos	45	35
Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles	12 años	58	40
Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados	23 años	59	20
Red Hidrocálida de Turismo de Naturaleza	5 años	10	10
Federación Turística	7 años	n.d.	n.d.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

A partir del estudio desarrollado, se podría concluir que una de las principales problemáticas que enfrenta Aguascalientes como destino turístico, es lo relacionado con el marco institucional y normativo, pero sobre todo asociativo. De manera específica, alguna de estos problemas son los siguientes: i) la legislación local no está alineada a la Política Nacional ni a la Ley General de Turismo, en virtud de la ausencia del Reglamento a la Ley General vigente; ii) el Consejo Consultivo Estatal de Turismo, aunque existe legalmente, no sesiona de manera regular; iii) falta coordinación entre los integrantes del sector; iv) no hay una regulación de ciertas actividades propias del sector; y v) aunque se cuenta con un sistema de información, se requiere fortalecerlo y socializar la información en beneficio del sector.

Además, con base en la experiencia desarrollada, se debe reconocer que los actores del sector turístico en Aguascalientes se encuentran disgregados y con poca cohesión, su participación es muy baja en la mayoría de la toma de decisiones y existe apatía en los procesos de planeación para el desarrollo turístico del estado. Por ello, las recomendaciones que de manera particular se hicieron para abatir este elemento de competitividad se refirieron a fortalecer el asociacionismo entre las partes interesadas (*stakeholders*) en el destino y se propusieron dos estrategias puntuales: la primera consistió en incentivar la participación e involucramiento de los diferentes actores vinculados con la actividad turística en el destino a través de la reactivación del Consejo Consultivo Estatal de Turismo y la conformación de productos turísticos integrales a partir del trabajo conjunto de los prestadores de servicios turísticos de distintas ramas. La segunda estrategia se refirió a mejorar la comunicación entre los actores del sector a partir de la generación de información estratégica que permita la adecuada toma de decisiones. Para ello, se requiere crear un observatorio turístico como ente articulador del sector y generador de información relevante para el sector.

## Referencias

- Bramwell, B., y Lane, B. (1999). Collaboration and partnerships for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3&4), 179-181.
- CONANP. (s.f.). *Humedales de México*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de Humedales de México: <http://ramsar.conanp.gob.mx/sitios.php>
- Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2008). *Reglamento de la Ley de Turismo del Estado de Aguascalientes*. Publicado en la Primera Sección del Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes el lunes 14 de enero de 2008.
- ICTEM. (2012). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos*. Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec).
- Jamal, T. B., y Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.
- PNUMA Y OMT (2006). *Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Organización Mundial del Turismo.
- Pulido, J. I. y Rodríguez I. (2011). Actualidad y futuro de la sostenibilidad turística. El caso de México. En Castillo, M. y Tamayo, A.L. (Coords.) *Entorno del Turismo, Vol. 4. Turismo una visión multidimensional*, (pp. 57-89), Toluca: UAEM.
- SECTUR. (2012). *Compendio Estadístico del Turismo en México*. México.
- Twining-Ward, L. (2003). *Monitoring sustainable tourism development: a comprehensive, stakeholder-driven, adaptive approach*. PhD Thesis. University of Surrey.

**Anexo 1. Actores clave entrevistados**

<b>Dirigentes del sector turístico:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de despacho de la Secretaría de Turismo</li> <li>• Director de la Oficina de Congresos y Visitantes</li> <li>• Presidente de la Comisión de Desarrollo Económico y Turismo de la LXI Legislatura</li> <li>• Director administrativo del Patronato de la Feria Nacional de San Marcos</li> <li>• Encargado de despacho del Departamento de Turismo Municipal</li> <li>• Presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles</li> <li>• Presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados</li> <li>• Presidente de la Asociación Mexicana de Agencia de Viajes</li> <li>• Presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Aguascalientes</li> <li>• Presidente de Confederación Patronal de la República Mexicana</li> <li>• Presidente de Asociación Hidrocálida de Agencias de Viajes</li> <li>• Presidente de la Federación Turística</li> <li>• Secretario de Desarrollo Económico y técnico especialista vinculado con el área</li> </ul>
<b>Personas relacionadas al sector cultural</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del Instituto Nacional de Antropología e Historia</li> <li>• Directora del Instituto Cultural de Aguascalientes</li> <li>• Director del Museo Regional de Historia</li> <li>• Director del Museo José Guadalupe Posada</li> <li>• Director de Director de Rescate Patrimonial y Restauración de la Secretaría de Infraestructura y Comunicaciones del Estado</li> </ul>
<b>Colaboradores de la SECTURE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Centros de Atención al Visitante</li> <li>• Director de Mercadotecnia y Difusión</li> <li>• Director de Promoción y Fomento</li> <li>• Directora de Planeación, Estadística e Informática</li> <li>• Directora de Capacitación y Cultura Turística</li> <li>• Director de Desarrollo y Proyectos Turísticos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.



**REFLEXIONES SOBRE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS,  
DESAFÍOS PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE SU  
AGENDA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA.**

## CAPÍTULO VIII

# REFLEXIONES SOBRE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, DESAFÍOS PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE SU AGENDA DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA.

*Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón<sup>1</sup>*

*Mtra. Mercedes Chacón Sol<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Coordinador General del Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas de la UNACH.

<sup>2</sup> Coordinadora del Área de Competitividad Turística del CITA – UNACH.

## Resumen

Las agendas de competitividad turística promovidas por el gobierno federal desde el mes de febrero de 2013 como parte de la política turística nacional, son una iniciativa que ha conllevado la cooperación entre los tres niveles de gobierno con el fin de promover un ejercicio de desarrollo local de 44 destinos turísticos de diversa naturaleza y constitución territorial.

El Programa Sectorial de Turismo 2013 – 2018 (DOF, 2013:s/p) que:

«La competitividad en el sector turístico va de la mano del desempeño productivo de la actividad, la cual sólo es posible mejorar mediante la utilización de los recursos turísticos de manera ordenada y eficiente, para generar mayor valor agregado, riqueza y bienestar. Las sinergias que esta actividad es capaz de crear, representan oportunidades únicas para el desarrollo regional y social». No obstante, la instrumentación de las políticas públicas conlleva un desafío importante a considerar, ya que requieren además de los estudios, interés genuino de desarrollo local, mayor coordinación estatal y municipal, y particularmente en este último, un fortalecimiento a sus capacidades para llevar a cabo la encomienda. Para esto, es fundamental reconocer la necesidad de investigar y de dimensionar los nudos que obstaculizan el desarrollo económico y turístico de los destinos.

Por tales motivos, se presentan estas reflexiones sobre los desafíos que implican la planeación y gestión de la agenda para este destino, exponiendo tres grandes apartados: el proceso de la investigación, la necesidad de un mix en la planeación y la definición de esos nudos y sus efectos en toda la propuesta de plan de acción.

**Palabras claves:** *turismo, competitividad, agenda, desafíos, Tuxtla Gutiérrez*

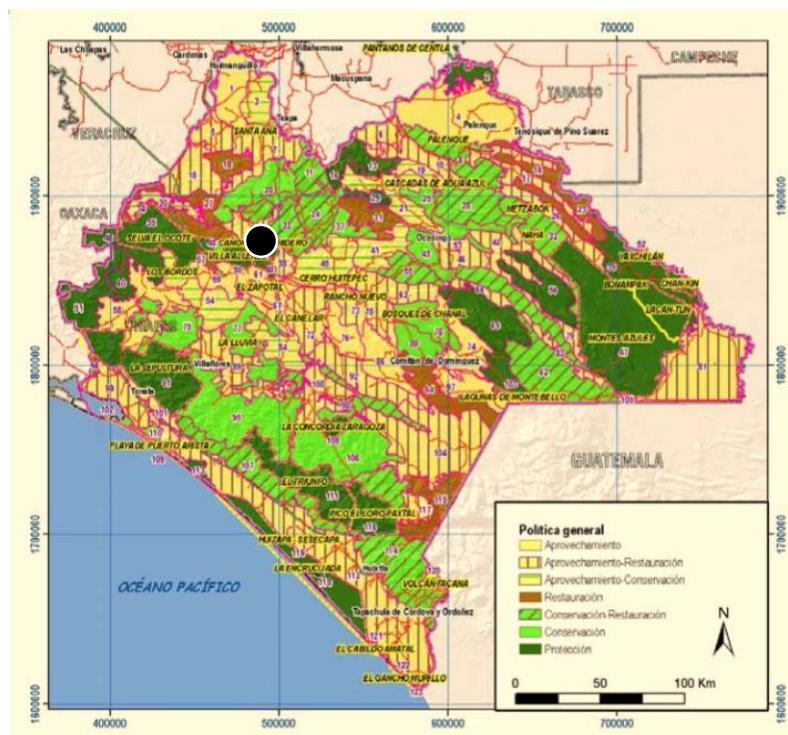
## Introducción

La historia de Tuxtla Gutiérrez, capital del Estado de Chiapas, presenta ciertos rasgos característicos importantes de destacar para la comprensión del devenir de la ciudad Capital. Desde el siglo XVI, San Cristóbal de Las Casas, había sido el centro político de la provincia. En el año de 1821, los ayuntamientos chiapanecos fueron los primeros que proclamaron la independencia en el Reino de Guatemala y buscaron unirse al Imperio Mexicano. Consumada la anexión de Chiapas a México, nuestra provincia pasó a ser uno de los estados de la Federación Mexicana con los mismos derechos y obligaciones, unida por la Constitución Federal de la República, organizando al Estado en departamentos, luego en municipios y agencias municipales. Con la creación de la nueva entidad, San Cristóbal de las Casas se convirtió en sede de un gobierno provisional con mayores facultades administrativas y judiciales, espacio de actividades políticas de sectores cuyos intereses estaban en otras regiones o cabeceras de partido de creciente importancia como Tuxtla y Comitán. Con la proclamación de la República se formaron en el país dos partidos, el federalista y el centralista, surgiendo en Chiapas la figura del Gral. Joaquín Miguel Gutiérrez que encabezaba a los federalistas que querían un Estado Mexicano pero libre e independiente en cuanto a su régimen interior (Corzo, 1985) y (Vázquez, *et.al.*, 2010).

Por decreto promulgado el 19 de febrero de 1834, por don Joaquín Miguel Gutiérrez, se trasladan de manera temporal los poderes de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas a Tuxtla. Y fue así como inicia un período de movilizaciones de los poderes públicos entre San Cristóbal de Las Casas, Chiapa de Corzo y Tuxtla Gutiérrez. Los gobernantes en turno dispusieron de estos movimientos por problemas de la administración estatal con el clero y con los ciudadanos conservadores principalmente. Fue en el año de 1892, con don Emilio Rabasa, siendo Gobernador de Chiapas, cuando de manera temporal primero y luego definitivamente se declara como sede de los poderes públicos a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, desencadenando enfrentamientos entre San Cristóbal de Las Casas y la actual sede. Con la intervención de la federación en 1911, se firma el Acta de Acuerdo de Paz entre ambos, dejando los poderes en la actual ciudad Capital (Castro, 2010).

Tuxtla Gutiérrez, se ubica al sureste de la República Mexicana, cuenta con una extensión territorial de 412.40 km<sup>2</sup> y una altitud de 600 msnm. Se extiende sobre un valle en donde destacan dos grandes cerros el Mactumatzá y el Cañón del Sumidero. Lo cruza el río Sabinal que nace en el municipio de Berriozábal hasta desembocar en el río Grijalva. Dentro de las áreas naturales protegidas, cuenta con cuatro, dos de ellas situadas íntegramente en el municipio: el Centro Ecológico y Recreativo “El Zapotal” y la Reserva Estatal “Cerro Mactumatzá”, y dos áreas más que comparte con otros municipios destacando el Parque Nacional Cañón del Sumidero y la Zona Protectora Forestal Vedada “Villa Allende”, lo que corresponde al 14.51% de la superficie municipal.

**Figura 1.** Ubicación del municipio de Tuxtla Gutiérrez.



**Fuente:** <http://www.ceieg.chiapas.gob.mx>

Su población ha presentado un considerable crecimiento demográfico a partir del año 1990 reportando el INEGI, mediante el Censo de Población y Vivienda (2010), los siguientes datos: para el año 1990 su población era de 295,608 habitantes, para el año 2000, fue de 434,143 habitantes y para el año 2010, la cantidad de 553,374 personas, lo que corresponde al 11.5%

de la población estatal, concentrando la mayor cantidad de habitantes de los cuales el 52.3% son mujeres y el 47.7% restante son hombres. Respecto a la tasa de crecimiento medio anual en el período de 1990 a 2000 fue 3.9% y del 2000 al 2010 de 2.4%. Con una densidad de población para el año 2000 de 1,404.27 y para el 2010 de 1,652.16 hab/km<sup>2</sup>.

Los datos anteriores reflejan un importante crecimiento demográfico y urbano para la ciudad Capital. Es bien sabido que el hombre ha buscado dónde vivir y cuándo cambiar de lugar de residencia; adquirir mejores oportunidades de trabajo, contar con posibilidades educativas y un mejor nivel de vida, entre otros. Al ser la capital el sitio que concentra la mayor cantidad de equipamiento urbano como los de educación con la presencia de universidades públicas y privadas, tecnológicos, escuelas de nivel bachillerato, técnicas y nivel básico; dependencias gubernamentales, espacios públicos y deportivos, parques, bibliotecas, museos, etc., así como mercados y centros comerciales, servicios bancarios, hospitales de diversas especialidades y de carácter privado, son condiciones que han favorecido la migración y concentración en la ciudad de campesinos, estudiantes, grupos étnicos y migrantes centroamericanos, principalmente.

A su vez las migraciones se han expandido hacia las áreas naturales protegidas y cuencas del municipio, ocasionando problemas de deforestación, descargas de residuos, erosión por actividades extractivas y problemas de asentamientos humanos irregulares provocando un crecimiento urbano desordenado en la ciudad, generando presión y contaminación hacia éstas áreas.

Con el transcurso de los años este crecimiento ha abarcado los municipios de Chiapa de Corzo y Berriozábal principalmente. Por lo que debido a la interacción socioeconómica y territorial existente entre estas y con la finalidad de ordenar el crecimiento, Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo y Berriozábal, se han conformado en una zona metropolitana, con la propuesta de integración futura de Suchiapa, San Fernando y Ocozocoautla de Espinosa. A continuación se presenta el comportamiento de la población y tasa de crecimiento de la zona metropolitana en un período de 1990 a 2010.

**Figura No. 2** Población y tasa de crecimiento medio anual de la Zona Metropolitana Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo y Berriozábal.

Municipio	Población			Tasa de crecimiento medio anual (%)	
	1990	2000	2010	1990 - 2000	2000 - 2010
Zona Metropolitana	362 921	523 482	684 156	3.8	2.6
Berriozábal	22 170	28 719	43 179	2.6	4.0
Chiapa de Corzo	45 143	60 620	87 603	3.0	3.6
Tuxtla Gutiérrez	295 608	434 143	553 374	3.9	2.4

**Fuente:** INEGI (2010).

En consecuencia, las actividades económicas en el municipio se centran en el sector terciario, contando con el 80.4% de la PEA ocupada laborando en éste, destacando el subsector servicios con un 57.5% y el subsector comercio con el 22.9%, integrado a su vez por 4,325 empresas, registradas en el SIEM, de las cuales 3,017 corresponden al municipio de Tuxtla Gutiérrez. El 17.2% de los trabajadores se emplean en la industria manufacturera y la construcción y sólo el 1.5% se dedica a las actividades agropecuarias. Tuxtla Gutiérrez, es el principal centro administrativo, comercial y financiero en Chiapas, con una economía con dependencia al gasto gubernamental, situación que se torna difícil en el municipio, cuando los problemas de tipo social/político se acrecentan, reflejándose en la disminución del circulante con la consecuente cascada de efectos sobre la economía municipal.

En los últimos años la movilidad de las actividades productivas se han visto favorecidas con la inversión en infraestructura, contribuyendo al desarrollo del destino y la consolidación de la entrada de viajeros al Estado al ser la principal puerta (vía terrestre) desde el centro y norte del país, lo que también favorece al crecimiento y desarrollo de la actividad turística en la Capital.

Sin embargo en su afán de convertirse en un municipio con intenciones de modernidad, ha olvidado una parte importante de su historia y constitución como grupo social. Coyactoc o “lugar donde abundan los conejos”, fue el asentamiento de un grupo importante dentro de la

cultura zoque, cuyo nombre derivó en Tuchtlán, palabra de origen náhuatl y finalmente Tuxtla Gutiérrez, cuyas tradiciones y costumbres aún logran conservarse mediante festividades donde es posible escuchar su música, observar su danza y vestido, degustar su gastronomía, compartir sus rituales, sin embargo desde lo tangible, el patrimonio arquitectónico ha sufrido un constante proceso de transformación llegado al grado de perder gran parte de su identidad cultural. De la cultura zoque únicamente se conservan algunas de sus festividades y de sus edificios históricos sólo el recuerdo.

### **Un ejercicio con mix de planeación turística**

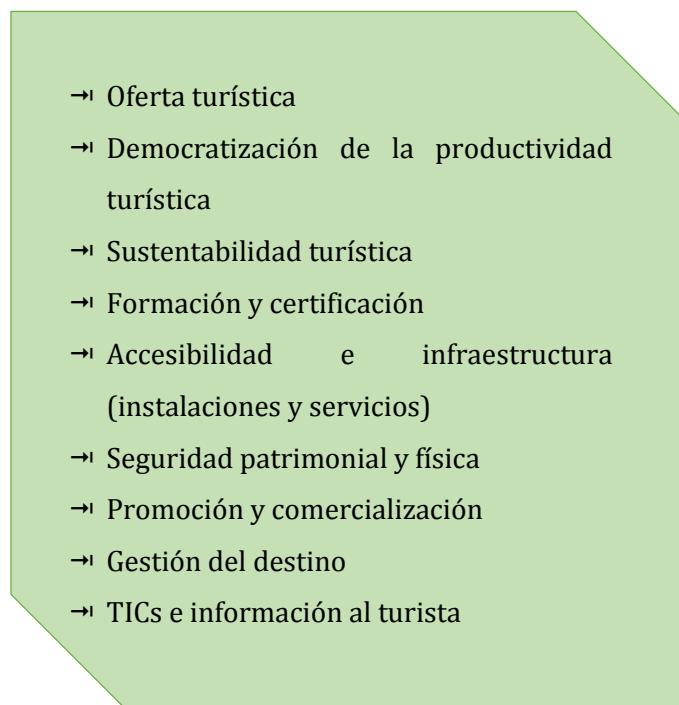
En este contexto de ciudad – municipio, el ejercicio de planeación para la conformación de la Agenda de Competitividad Turística (ACDT) del destino Tuxtla Gutiérrez, se desarrolló a partir de tres condiciones:

Primero, la inclusión de los componentes territoriales de diversa naturaleza y su dinámica; segundo, la participación de los diversos actores locales involucrados e interesados en la competitividad del destino; y tercero, la construcción de un horizonte de ese destino como competidor emergente del sureste mexicano. Esto lo hizo un ejercicio de planeación territorial, participativa y estratégica.

Se contó con el factor humano del Centro de Investigaciones Turísticas Aplicadas (CITA-UNACH), la orientación del Consejo Científico del CITA, de un voluntario de la Fundación UNWTO Themis y Colaborador Internacional, del cuerpo académico y estudiantes de la Licenciatura en Sistemas Computacionales de la UNACH, así como aportaciones especiales de tesis en materia de urbanismo regional y arquitectura.

El diagnóstico de la situación turística que guarda el destino y que integra la primera parte de la Agenda, se construyó a partir de la revisión del modelo de competitividad planteado por SECTUR que promueve 126 variables de diversos tipos articuladas en 9 factores, los cuales se exponen a continuación:

**Figura No. 3.** Factores de Competitividad Turística.  
Modelo propuesto por SECTUR.



**Fuente:** SECTUR (2013).

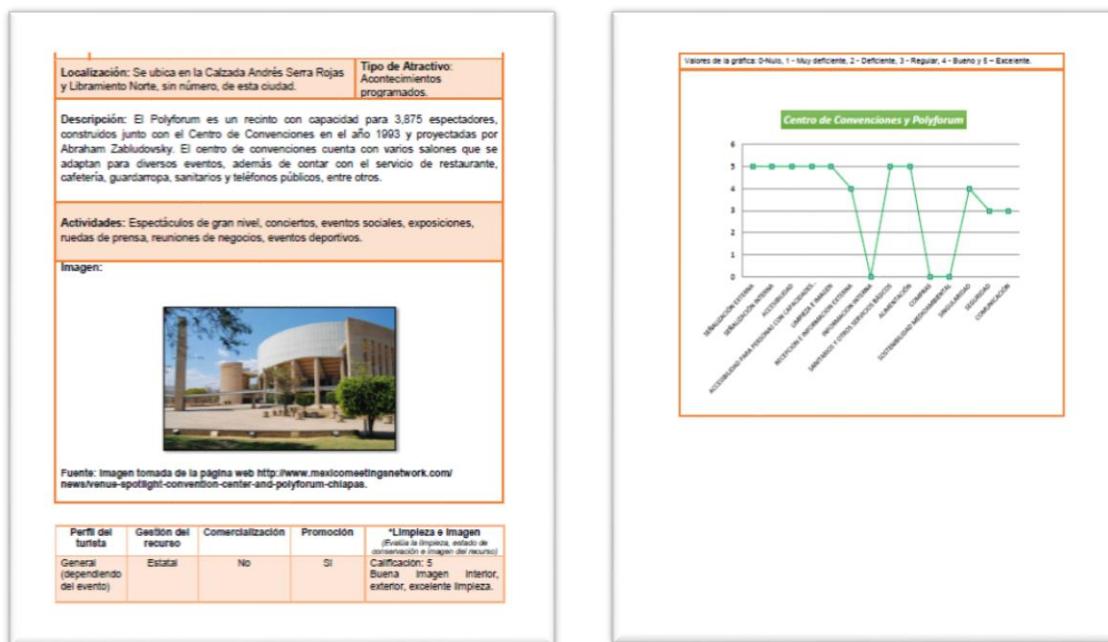
Dicho modelo se establece con el propósito de explicar las características turísticas del destino. Posterior a la revisión se incluyeron 16 variables más que a juicio del equipo de trabajo se consideró pertinente para darle un mayor sustento a algunas partes del estudio, haciendo un total de 142 variables. Cabe mencionar que la participación del Consejo Científico fue de gran valor al contar con sus aportes a las implicaciones de la creación de índices por tema, por factor y uno integrado de la competitividad del destino, así como apreciaciones respecto al contenido y orientación de algunas variables que el modelo propone.

La investigación de las variables se realizó en portales oficiales de internet, así como en instituciones involucradas con el sector. Señalar que en el proceso de obtención de la información se pudo constatar la falta de un sistema de información que genere datos estadísticos actualizados, confiables y expeditos, y que concentre variables de impacto en el sector turístico, información única que sirva como base para la evaluación de la actuación

gubernamental y privada, al mismo tiempo que de las políticas públicas dirigidas a la actividad turística.

Así también es de mencionar el desarrollo de una metodología e instrumentos de apoyo como complemento al estudio, por lo que en el afán de conocer y evaluar la competitividad de la oferta de atractivos turísticos se diseñó y aplicó la cédula de levantamiento de información para integrar el inventario de recursos, atractivos y productos turísticos y evaluar la calidad de los mismos.

**Figura 4.** Cédula del inventario de recursos, atractivos y productos turísticos.



**Fuente:** SECTUR, Gobierno del Estado de Chiapas. 2013.

Los datos arrojados contribuyeron a la identificación, descripción, clasificación, localización y evaluación de un total de 28 atractivos, al análisis de la tipología de atractivos, tipo de experiencia, tipo de gestión, comercialización, entre otros, y se evaluaron aspectos como señalización externa, interna, accesibilidad y para personas con capacidades diferentes, limpieza e imagen, sostenibilidad ambiental, etc. Identificando los puntos críticos que requieren de atención prioritaria para la mejora de la competitividad del destino.

Conforme a los resultados arrojados por las cédulas de inventario de atractivo, la oferta turística del destino mostró como principales características:

- › Atractivos de tipo cultural (principalmente museos) conformada por un 53%.
- › Los de tipo naturaleza y/o paisajístico conforman un 18%.
- › El 14% son atractivos de tipo acontecimientos programados.
- › El 11% son atractivos de ocio/esparcimiento y recreación.
- › Los atractivos gastronómicos representan un 4% del total.

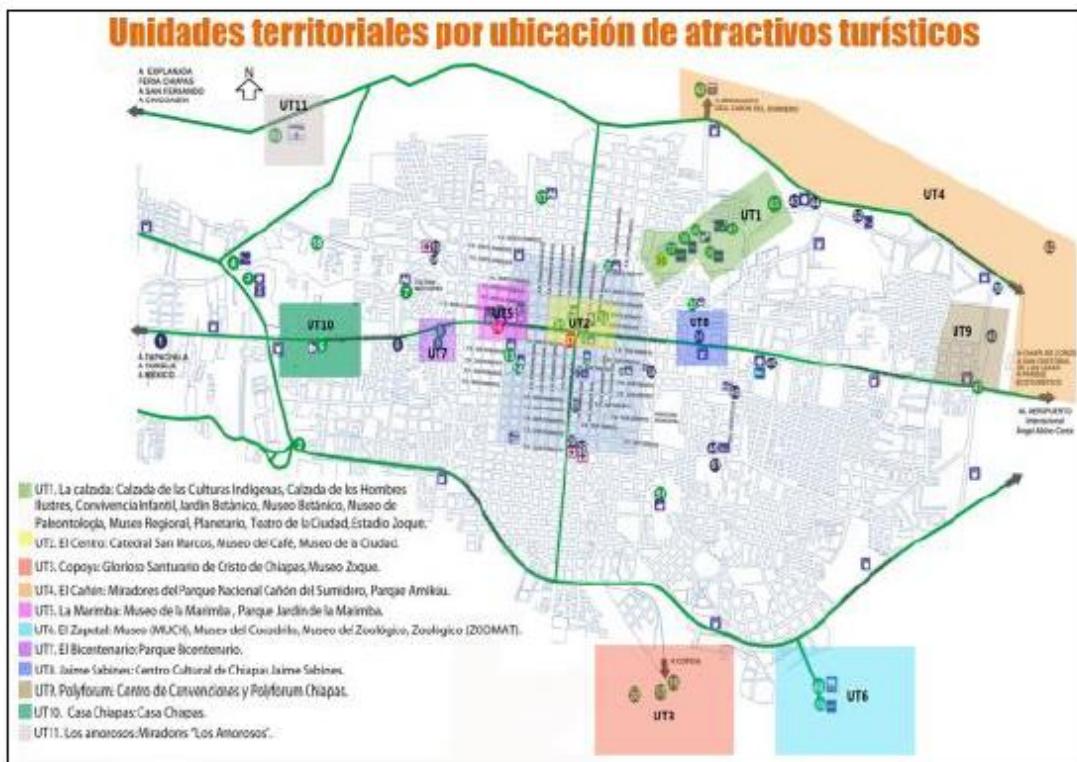
Con respecto al tipo de experiencia que ofrece cabe resaltar que un 68% de los atractivos son de tipo contemplativo, encontrando únicamente un 32% que ofrecen una propuesta de tipo participativo.

A partir del levantamiento del inventario en mención, se construyó el mapa de las unidades territoriales por ubicación (UTs) de los atractivos turísticos<sup>3</sup> según puede visualizarse en la figura No. 5, con lo que se logró un mejor enfoque de la dinámica que se genera en el municipio a partir del espacio geográfico y su interconexión, resultando once UTs, cada una debidamente identificada y jerarquizadas conforme a la matriz ADL (Arthur D. Little) modificada para el análisis estratégico de las UTs, en donde también se resaltan los recursos de interés turístico potencial.

---

<sup>3</sup> Unidades territoriales por ubicación de los atractivos turísticos (UTs), es la agrupación de sitios de interés visto desde su espacio geográfico.

**Figura No. 5** Mapa Unidades Territoriales por ubicación de atractivos turísticos.



**Fuente:** SECTUR, Gobierno del Estado de Chiapas. 2013.

Dentro de otros puntos abordados en el diagnóstico, se realizó una evaluación cuantitativa y cualitativa de la oferta de hospedaje, se abordó la oferta complementaria, la actitud y sensibilidad de la población local con respecto al turismo y a los turistas, el marco institucional, normativo y asociativo, la accesibilidad y movilidad, infraestructura básica, protección del territorio y del paisaje natural y urbano, identificación de áreas sensibles de protección ambiental y paisajística, mercados actuales y potenciales, promoción y comunicación, comercialización, e identificación y análisis de las TIC disponibles y utilizadas en el destino, todo esto bajo el modelo SECTUR.

Este apartado también incluyó un análisis FODA por los actores locales, para lo cual se realizaron cinco Talleres de Planeación Participativa, en donde los actores se convocaron con el apoyo de la Dirección de Turismo Municipal y realizados durante las sesiones del Consejo

Municipal de Turismo, órgano cuya legitimidad es reconocida por la Ley General de Turismo (2009:9), en su artículo 10, fracción V.

Actualmente el Consejo en Tuxtla Gutiérrez ha funcionado como un órgano informativo, no como un espacio que planee, supervise, evalúe, etc., la actividad turística. Sin embargo en los Talleres en mención, su participación se dio en un marco de respeto, aportaciones y consenso, reconociendo el papel que desempeñan como sector en la toma de decisiones para la gestión del turismo en el municipio.

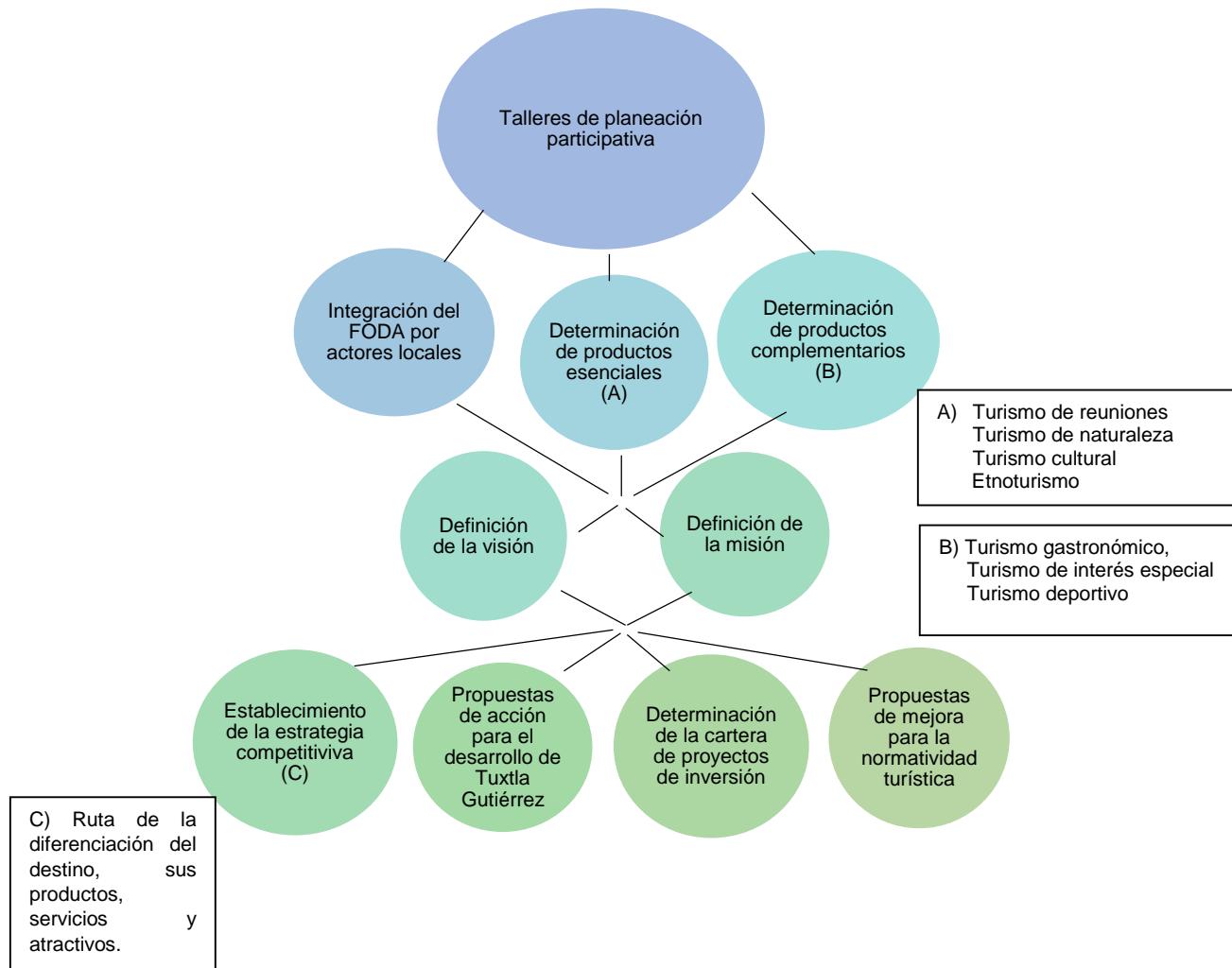
**Figura 6.** Taller de planeación participativa con actores locales.



**Fuente:** Elaboración propia, 2013.

En este sentido la realización de los talleres implicó la definición de una dinámica grupal, cuyas aportaciones permitieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del destino, debidamente jerarquizados por importancia para la plaza.

**Figura No. 7** Trabajos desarrollados en los Talleres de Planeación Participativa.



**Fuente:** Elaboración propia, 2014.

Así también se construyó un FODA por cada uno de los factores de competitividad, el cual reunió información de las variables así como la obtenida con la aplicación de los instrumentos propuestos por SECTUR a gremios de hospedaje, restaurantes, agencias de viajes, guías de viajes, organismos no gubernamentales, emprendedores exitosos, etc. dentro de estos se mencionan las entrevistas a profundidad en donde se abordaron temas como:

- Situación actual del giro económico.
  - Principales problemas que enfrentan los negocios: seguridad, poca demanda, situaciones de riesgo natural, capacitación del personal.
  - Percepción del nivel de competitividad respecto a otros competidores del destino y de otros destinos turísticos.
  - Causas que han deteriorado o impactado el nivel de competitividad del destino y de su negocio o sector en particular.
  - Eficiencia y oportunidad de los servicios públicos e infraestructura.
  - Cuidado del medio ambiente.
  - Percepción de la relación empresas-gobierno-sociedad civil.
  - Normatividad gubernamental para las inversiones y la operación de los negocios.
- Entre otros aspectos.

Y los cuestionarios a empresas turísticas del destino, instrumento de investigación con 133 preguntas con temas como:

1. Datos generales de la empresa (recursos económicos, empleados, gastos, otros).
2. Los nueve factores de competitividad: Oferta, democratización, formación y certificación, sustentabilidad turística, seguridad patrimonial y física, accesibilidad e infraestructura, TIC e información al turista.
3. Competencia (Competidores del mismo giro, factores que influyen en la competitividad, campañas de promoción, etc.).
4. Propuesta de proyectos.
5. Preguntas de opinión: mejora del destino, medio ambiente, servicios públicos, oferta turística, regreso de visitantes por excelente servicio, innovación de actividades turísticas, servicio de transporte.
6. Observaciones y comentarios.

Todo lo anterior a fin de poder obtener de primera mano su visión y propuestas respecto a la situación de la actividad turística en la ciudad Capital. Importante mencionar que la sistematización y análisis de la información cuantitativa permitió generar alianza con el

cuerpo académico de la Licenciatura en Sistemas Computacionales de la UNACH, como una muestra del talento de sus estudiantes para poder generar mediante determinados programas y procesos información precisa y confiable.

### **Los nudos de competitividad turística de Tuxtla Gutiérrez**

Una Agenda de Competitividad Turística consensuada y apropiada por los actores locales del destino, incluyó la alineación de la política turística en sus tres niveles de gobierno, desde el Plan Nacional, Estatal y Municipal de Desarrollo, instrumentos de política turística, el plan de acción, la matriz de compromisos, de proyectos de inversión, la tabla de indicadores de cumplimiento del plan de acción, las propuestas de mejora regulatoria estatal y municipal y las recomendaciones para la planeación, movilidad y el ordenamiento territorial.

En este apartado una vez más los actores locales tuvieron una importante participación al trabajar en los Taller de Planeación Participativa: a) la construcción de la visión y misión de la plaza, b) la determinación de los productos esenciales y complementarios que para el sitio en estudio se observa al turismo de reuniones y de naturaleza como los principales segmentos seguidos del turismo cultural y etnoturismo, y como complementarios al turismo gastronómico, de interés especial y deportivo; c) las propuestas de acciones para el desarrollo y competitividad de Tuxtla Gutiérrez, d) la definición de la estrategia competitiva a partir del Reloj Estratégico de Bowman, mediante el cual fue analizado la relación entre el valor percibido por el cliente (satisfacción) y el precio percibido del producto o servicio por parte del comprador, la intersección de la combinación marcó el posicionamiento de la plaza, decidiendo por la ruta de la diferenciación del destino, sus productos , servicios y atractivos, implicando un alto valor percibido y un precio acorde a la oferta turística de una ciudad capital; e) la cartera de proyectos de inversión y f) propuestas de mejoras para con la normatividad turística. Se registraron los principales nudos de competitividad del destino, que surgieron de la construcción del árbol de problemas en donde se plasmaron la relación entre causas, problemas y efectos, y del árbol de medios y fines en donde mediante la transformación a positivo las causas y los efectos, se llegó a los medios y los fines que contrarresten al nudo, todo lo anterior concentró el análisis de la información obtenida de

manera documental y de campo, en donde las aportaciones de los actores locales, los datos estadísticos y las variables jugaron un papel decisivo.

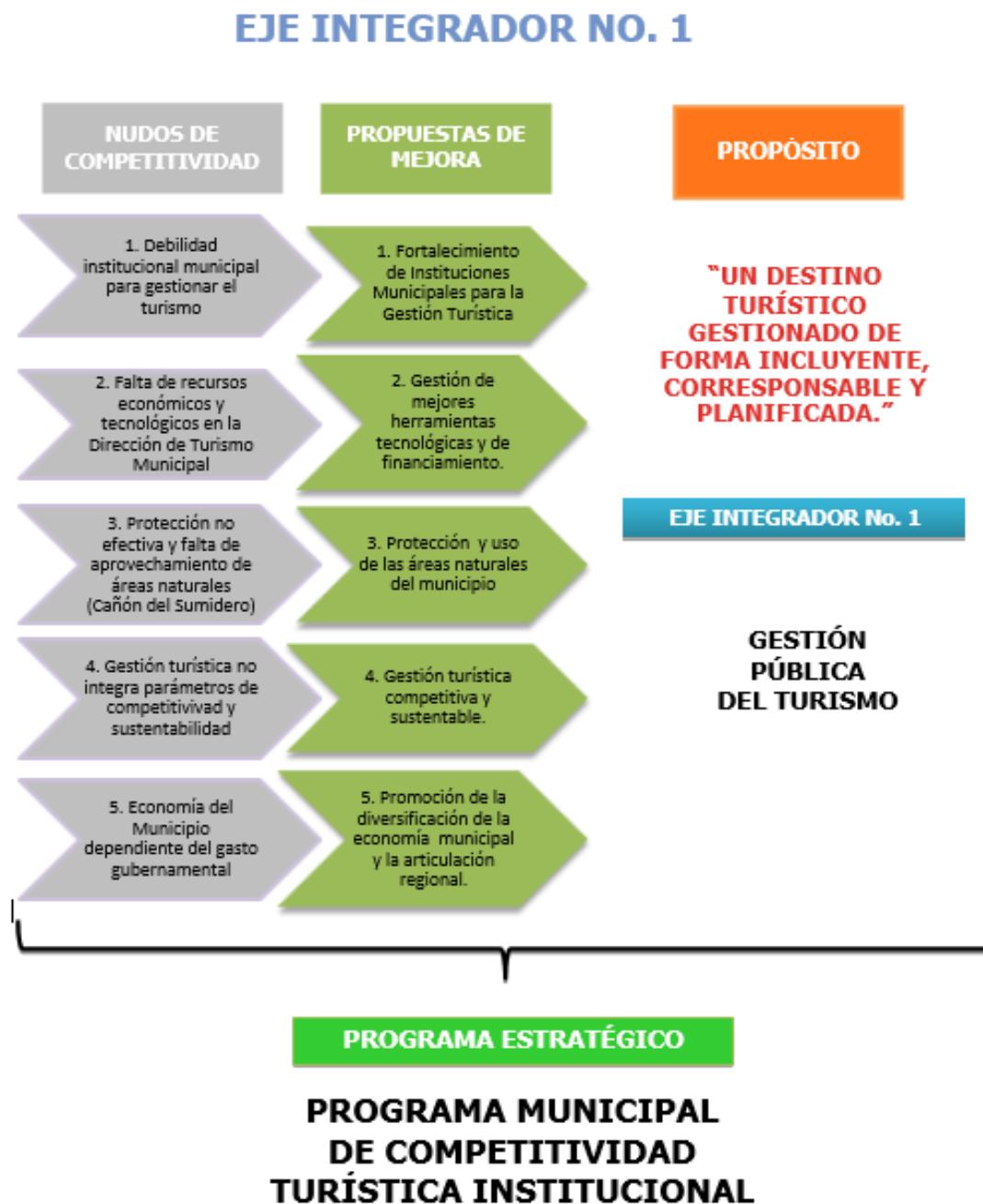
**Figura 8.** Mapa conceptual para la construcción de la Agenda de Competitividad Turística del destino Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.



**Fuente:** SECTUR, Gobierno del Estado de Chiapas. 2013.

Para los 16 nudos de competitividad resultantes se propusieron 16 propuestas de mejora, cuya agrupación contribuyó a la definición de 6 ejes integradores y sus propósitos, con 7 programas estratégicos y líneas de acción. Todo lo anterior llevó a la determinación de 17 proyectos de inversión. El siguiente esquema permite observar un ejemplo de su tratamiento en lo individual:

**Figura 10.** Eje integrador No. 1: Gestión pública del turismo.



**Fuente:** SECTUR, Gobierno del Estado de Chiapas. 2013

Finalmente, los ejes integradores que se construyeron fueron seis:

El eje integrador 1 Gestión pública del turismo, agrupan los siguientes nudos de competitividad turística: Una debilidad institucional municipal para gestionar el turismo; falta de recursos económicos y tecnológicos en la Dirección de Desarrollo Turístico Municipal; una protección no efectiva y falta de aprovechamiento de áreas naturales (Cañón del Sumidero); la gestión turística no integra parámetros de competitividad y sustentabilidad; así como una economía municipal dependiente del gasto gubernamental, lo anterior constituye un fuerte problema desde la autoridad rectora de la actividad turística en el destino, para lo cual se propone el desarrollo del programa municipal de competitividad turística institucional.

En el eje integrador 2. Oferta turística innovadora, se observan una oferta turística desintegrada y sin vocación clara; la oferta de recursos y atractivos turísticos así como la diversidad de actividades culturales se encuentran desaprovechadas; existe una pérdida progresiva de la identidad cultural, del patrimonio arquitectónico e identidad urbana; así como la señalización e interpretación turística se torna deficiente; problemas que podrían abordarse desde el establecimiento de programas de integración y dinamización de la oferta turística, así como de desarrollo de nuevos productos.

El eje No.3 Gestión del conocimiento y talento humano, cuyos problemas se centran en el desconocimiento de los efectos productivos y sociales del turismo en el destino, así como en la capacitación, formación académica y certificación, los cuales no han sido un factor de cambio en la calidad del servicio turístico; la atención de los antes mencionado conllevaría a un destino inteligente con talento humano, mediante la implementación del programa de fortalecimiento del talento humano y gestión del conocimiento.

El eje 4 Desarrollo de infraestructura y servicios públicos presenta problemas del tipo de infraestructura de saneamiento y control ambiental insuficientes para atender las necesidades de la ciudad; así como las graves deficiencias en infraestructura, equipamiento e imagen urbana, y la falta de integración de las UTs mediante el transporte local, el cual se

presenta heterogéneo en cuanto a calidad, seguridad y atención al cliente. Para estos se presenta el programa de mejora de infraestructura, imagen urbana y servicios públicos como una alternativa de atención.

El eje 5 hace referencia a los nudos relacionados con el marketing en el destino, al contar con una promoción insuficiente, diferenciada y cortoplacista y al ser el destino “ignorado” por los principales canales tradicionales de comercialización tanto receptivos, como mayoristas a nivel nacional e internacional, con la propuesta del desarrollo de un programa integral de marketing turístico para su atención.

El eje 6 sustentabilidad turística se plantea como un eje transversal que influirá en el total de nudos y procesos de mejora mediante un programa de fomento a la transversalidad de la sustentabilidad turística, que la haga parte de cada proceso, eje, propósito y programa estratégico a desarrollar.

Es importante destacar que no se aplica un sistema de indicadores que permita evaluar de manera regular el desarrollo del turismo en el municipio, por lo que se estableció una tabla de indicadores como guía para la evaluación de los resultados de la ACDT, con vista al año 2018, en la medida que se implementen la agenda, el destino podrá monitorear su desempeño y mejorar su instrumentación y alcances. Asimismo se estableció una matriz de compromisos por programa estratégico y línea de acción, a fin de definir la responsabilidad de cada uno de los tres niveles de gobierno y el Consejo Municipal de Turismo.

## **Conclusiones**

La Agenda de Competitividad Turística del destino Tuxtla Gutiérrez, se ha convertido en un trabajo de planeación territorial, participativa y estratégica, en el cual, el involucramiento de los actores locales ha sido vital para su construcción, dejando en ellos una visión clara de las diversos problemas del destino, la importancia de la colaboración y responsabilidad de la actividad turística desde su nivel de actuación, así como la conciencia de lo que representa ser competitivo.

El trabajo concluyó con un documento rector de la actividad turística en el municipio, desde los principales problemas a atender y los proyectos que constituirían uno de los elementos detonadores de la actividad turística, así como la forma de evaluar los resultados en el afán de dar un seguimiento puntual a su cumplimiento. No obstante, el ejercicio da paso a un proceso de gestión del mismo, en el que se observan obstáculos inherentes a un planteamiento central que dio sentido a todo este proceso de las agendas:

“El territorio (su estructura, procesos y resultados) es un componente que inhibe o favorece el desarrollo económico (incluido el turístico) de una localidad, un municipio, una región o un país.”

En este sentido, la planeación y gestión de la actividad obligan a los responsables a aceptar y comprender que el turismo es mucho más que solo servicios y atractivos en un destino turístico. El planteamiento central ubica al turismo dentro del territorio como un subsistema que interactúa permanentemente y se nutren entre sí. Por lo tanto, su planeación y gestión no son procesos aislados o sectoriales.

Si se acepta lo anterior, el turismo debe circunscribirse a la planeación y gestión del territorio a fin de que pueda adaptarse a los procesos y hacer más viable su desarrollo como actividad humana y ser reflejo de las condiciones sociales de cada sitio. Se da por sentada la concepción del territorio como territorios, de ahí que la adaptación pase por la identificación, descripción, clasificación y análisis del territorio para que sea viable la innovación en y a partir del territorio y no solo caer en la tentación de reproducir y copiar.

Lo anterior nos lleva a la metodología. Una propuesta que se construyó a partir de una revisión exhaustiva de aquellas que se aplican en otras latitudes, tan exhaustiva como los indicadores, variables, temas y factores que se revisaron para cada destino.

Difícil fue aplicar el mismo modelo para diferentes estructuras territoriales, avances institucionales, niveles de generación de conocimiento sobre los destinos y "ganar de responder" preguntas sobre el comportamiento de empresas e instituciones.

El ejercicio realizado permite pensar en su evolución hacia cuatro tipos de territorio: litoral, urbano-regional, rural y de naturaleza. Los ajustes permitirán pensar en la competitividad de los Pueblos Mágicos, Grandes ciudades, Centros de playa, Destinos fronterizos.

La comparación entre destinos por sí misma carece de sentido. Quizás lo tiene si se compara la efectividad de sus modelos de gestión o la cobertura de sus sistemas de evaluación. Pero si es más urbano o tiene más equipamiento no dice mucho cuando las tendencias de las demandas requieren de diferenciación o alta segmentación. ¿Por qué imponer un solo horizonte cuando la competencia requiere innovación y creatividad?

Por último, y sin menoscabo de la complejidad misma de la intervención en la actividad turística, la planeación de un destino se enfrenta a las condiciones y limitaciones de la gestión municipal como directriz básica de la gestión turística en México. De ahí que el primer eje integrador en esta agenda, sea el de la gestión pública del turismo, lo que implica una idea mayor a la de la gestión privada y mayor que aquella de la gestión gubernamental. La gestión pública implica una cooperación y colaboración entre ambas que eleva el turismo a ser parte de la agenda pública del municipio.

Independientemente de la importancia del Consejo Municipal de Turismo, será trascendente para un ejercicio como este, que el turismo tenga el suficiente interés local que se vea reflejado en un mayor interés por parte de los representantes del Cabildo, máximo órgano de representación de las fuerzas políticas del municipio.

Aquí es importante acotar que el turismo se ha enfrentado en los municipios a dos fenómenos que le han detenido significativamente:

Por un lado, el hecho de que el interés del gobierno se vea reflejado en el manejo de presupuesto para promover la actividad económica y de ahí vienen los apoyos para las oficinas municipales: personal, equipo, recursos materiales y financieros. Por otro, en el H. Cabildo de los municipios, la comisión de turismo es de baja jerarquía e importancia política

por lo que en la negociación, se les otorga a representantes políticos menores. Los resultados no son los esperados.

Este panorama hace que la competitividad institucional de los tres niveles de gobierno se conviertan en un aspecto central para estudiar, reconocer, valorar y proponer al turismo como un fenómeno socio-espacial estratégico para México y los mexicanos. Sin simulación, ni dobleces, escuchando a los actores locales y actuando de forma responsable con ellos de acuerdo a un plan de acción que se evalúe sistemáticamente. Un instrumento potente que define de forma seria la participación de los tres niveles de gobierno, la iniciativa privada, sociedad organizada y academia para construir la competitividad de un destino turístico sustentable.

## Referencias

- Castro Aguilar, José Luis. Comunidad y Cultura Local. El Batallón de Voluntarios “Hijos de Tuxtla”. El Heraldo de Chiapas. 2010. Consultado el 07 de agosto de 2014 en <http://www.oem.com.mx/elheraldodechiapas/notas/n1811664.htm>
- Corzo, Angel M. Historia de Chiapas. Los Cuentos del Abuelo. Serie cuadernos históricos num. 1. México. 1985
- Diario Oficial de la Federación (tercera sección). Programa Sectorial de Turismo 2013 – 2018. México. 2013.
- Ley General de Turismo. Última Reforma DOF 25-05-2011. México. 2011.
- Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Chiapas. Agenda de Competitividad del Destino Turístico Tuxtla Gutiérrez. México. 2013.
- Secretaría de Turismo. Grupo Empresarial Estrategia. Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos. Consideraciones analíticas. México, 2013.
- Secretaría de Medio Ambiente y Vivienda (SEMAVI). Programa de Ordenamiento Ecológico y Territorial del Estado de Chiapas. Figura 34. Modelo de Ordenamiento Ecológico del Territorio del estado de Chiapas. México. s/f
- Vázquez Olivera, Mario y Torres Freyermuth, Amanda. La participación en las cortes españolas y el despertar autonomista de Chiapas, 1813 – 1821. Pp. 62 – 68. 2010.



COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN EL CARIBE MEXICANO:  
CANCÚN, RIVIERA MAYA Y COZUMEL.

## CAPÍTULO IX

# COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN EL CARIBE MEXICANO: CANCÚN, RIVIERA MAYA Y COZUMEL.

*Dra. Bonnie Lucía Campos Cámara*<sup>1</sup>  
*Men Pl. María Angélica González Vera*<sup>2</sup>  
*Men Pl. Úrsula Gabriela Serrano Bores*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora y Coordinadora General del Centro de Innovación y Desarrollo del Turismo (CIDETUR). Universidad de Quintana Roo. Correo: bonnie@uqroo.mx

<sup>2</sup> Profesora Investigadora. Universidad de Quintana Roo. Correo: magv@uqroo.mx

<sup>3</sup> Profesora Investigadora. Universidad de Quintana Roo. Correo: ursulasb@uqroo.mx

## Resumen

Las Agendas de Competitividad Turística del Caribe Mexicano: Cancún, Riviera Maya y Cozumel, surgen con el propósito de impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector en los destinos. El Caribe Mexicano cuenta con atractivos turísticos que incluyen patrimonio cultural, natural e infraestructura portuaria que le permite a Cancún la mayor derrama económica en constante evolución, con un incremento sostenido en el número de visitantes, debido a que cuenta con el segundo Aeropuerto Internacional más importante del país, Riviera Maya es el destino más visitado del estado y Cozumel ocupa el primer lugar en arribo de Cruceros en México.

El objetivo de elaborar las Agendas fue contar con conocimiento sobre el estado que guarda la competitividad en cada uno de los destinos para delinear una estrategia realista, práctica y viable, que sirva de base para la toma de decisiones e incorporarse en la Agenda de los Destinos Turísticos a nivel nacional.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada uno de los destinos turísticos se analizaron a través de un análisis FODA; se realizó una revisión de las condiciones económicas, sociales y ambientales utilizando información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de establecer sistemas de manejo de indicadores para su futuro uso en trabajos de monitoreo y evaluación. El diagnóstico situacional permitió conocer la realidad que vive cada destino turístico a partir del análisis de varios factores: oferta turística, democratización, sustentabilidad, formación y certificación, accesibilidad y movilidad, infraestructura, seguridad patrimonial, promoción, comercialización, tecnologías de información y comunicación, los principales hallazgos en los resultados permitieron detectar 119 indicadores para Cancún, 117 indicadores para Riviera Maya y 114 indicadores para Cozumel y la problemática existente en cada destino, la cual deja en claro que urge una mayor gestión del destino con la participación de todos los actores involucrados en la actividad turística.

**Palabras Clave:** *Agenda, destino turístico, indicadores, Quintana Roo.*

## Introducción

Es evidente que el turismo ha sido y seguirá siendo por mucho tiempo la espina dorsal del desarrollo socioeconómico de Quintana Roo; la inserción del Caribe Mexicano en el contexto del desarrollo turístico mundial y de las fortalezas del estado, y su diversidad lo proyectan para ser el multidestino más importante de América; puesto que cuenta con el potencial para producir una oferta variada, diferente y de enorme atractivo para las diversas tendencias de las corrientes turísticas mundiales. (Plan Gran Visión 2000-20025)

La puesta en marcha del Proyecto Agenda de Competitividad del Destino Turístico (ACDT), corresponde a una nueva Política Nacional Turística, que tiene como propósito diagnosticar su situación y emprender un programa de acciones, en coordinación estrecha entre la Federación y los gobiernos locales, para aprovechar el potencial turístico de México y generar una mayor derrama económica en el país (DOF, 2013). La Agenda de Competitividad es un instrumento analítico con alto perfil de contenido, que diagnosticará la situación por la que atraviesan los destinos turísticos del país. Como herramienta de planeación participativa, coordinará la actuación de los tres órdenes de gobierno, en favor de mejorar el desempeño del sector turístico.

Será una base sólida para promover un desarrollo turístico local sustentable de los destinos, mismos que permitirán conocer el comportamiento de la competitividad de las localidades. El Diagnóstico Turístico del Destino Cancún, Rivera Maya y Cozumel, responde al grupo de 44 destinos que fueron seleccionados por el Gobierno Federal y Gobiernos Estatales para el desarrollo de ADCT, los cuales permitirán conocer la capacidad del destino para atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, que impacte en la llegada de visitantes, incremente la ocupación y el gasto promedio, y permita generar beneficios reales para las comunidades locales, las empresas y los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad del patrimonio natural.

El POEL de Benito Juárez originalmente contaba con 45 indicadores ambientales de los cuales al final solo quedaron 18, los temas generales son para medir la presión sobre los recursos naturales, suelo, vegetación y agua, aspectos socioeconómicos y participación sectorial (Ayuntamiento B.J., 2011), sin embargo el destino Cancún carece de una Agenda 21.

El destino Riviera Maya es complejo al ser un destino que abarca diferentes administraciones municipales, ya que cuenta con la porción de 2 municipios, Solidaridad con la ciudad de Playa del Carmen, municipio de Tulum, destacando las comunidades de Akumal, Cobá y Tulum. Lo anterior dificulta medir indicadores de agenda 21 local que implique a toda la zona de influencia.

La ciudad del destino con mayor número de habitantes es Playa del Carmen que a partir del 2004 opera con un Observatorio Urbano como brazo técnico de la Agencia de Desarrollo Hábitat Playa del Carmen. El Sistema de Indicadores de Desarrollo Humano (SIDH) se ha desarrollado con el mismo fin de tener un sistema local de evaluación de los indicadores UN-Hábitat, que reúna y cumpla los requisitos y compromisos con la Agenda Hábitat mundial. Por lo anterior surge el proyecto Sistema de Información de Indicadores UN-Habitat de la Riviera Maya (Cozumel-Playa del Carmen), que tiene a su cargo la construcción y análisis de 42 indicadores de seguimiento que abarcan grandes temas: socioeconómicos, vivienda, servicios, ambientales, gestión local y generalidades (frausto, 2008).

Para su construcción y estudio se dividen en los siguientes grupos: 20 indicadores clave o principales: indicadores que son importantes para la formulación de políticas urbanas públicas y también fáciles de recolectar. Son números, porcentajes e índices; 9 listas de datos cualitativos: aportan una evaluación de las áreas que no se pueden medir fácilmente en términos cuantitativos; y 13 indicadores extensivos: con el objetivo de complementar los indicadores claves y las listas de datos cualitativos.

(Frausto, 2006)

El consejo global de turismo sostenible (GSTC) fue creado en 2010 para promover la sostenibilidad en el turismo, se basa en los criterios globales de turismo sostenible. Existen 2 grupos de criterios: criterios para hoteles y touroperadores y criterios para destinos. Cada grupo tiene 41 criterios en 4 pilares: gestión de sostenibilidad (43 indicadores), social y económico (21 indicadores), cultural (13 indicadores) y medioambiental (28 indicadores). El programa Early Adopters 2012-2013 eligió 14 destinos en todo el mundo y la Riviera Maya fue uno de ellos (Cabrini, 2014).

En Cozumel se establece la agenda 21 como una herramienta para responder la necesidad de contar con un grupo de trabajo que establezca una política de desarrollo sustentable en el sector turístico a nivel municipal. Es así como nace el grupo Agenda 21 para el municipio de Cozumel recomendando “acciones de gestión pública y privada a través de la elaboración e implementación de indicadores de sustentabilidad” (Palafox y Anaya, 2007)

El sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo en la agenda 21 propone 4 temas principales, 12 subtemas y 27 indicadores, mientras la Agenda de competitividad turística involucra 15 temas de diagnóstico, 9 factores, problemáticas e indicadores cualitativos y cuantitativos que varían dependiendo del destino.

Los temas de la agenda competitiva involucran además de temas sustentables puntos sobre la comercialización y la oferta turística; dando un mayor análisis al tipo de oferta y demanda que se encuentra en el destino. Lo que promueve dirigir el segmento turístico más próspero e identificar las oportunidades para diversificar la oferta turística a través de un desarrollo turístico sustentable que a la par es competitivo.

Diversos organismos internacionales han realizado considerables esfuerzos en fechas recientes para identificar y medir la competitividad turística por países y destinos. Algunos indicadores agregados que miden los factores que determinan la capacidad de

competir se han mostrado de gran utilidad. Entre ellos, el monitor de la competitividad desarrollado por el WTRC desde 2003 y el índice de competitividad turística elaborado por el World Economic Forum desde 2007. En estos índices, los principales parámetros de competitividad, con la excepción del precio, incluyen explícitamente el estado del desarrollo tecnológico y de la innovación.

Quintana Roo se ha consolidado como un multi-destino líder a nivel nacional e internacional, con altos estándares de calidad y competitividad que lo posicionan a la vanguardia de las exigencias de los diversos segmentos turísticos, ofrece una diversidad de productos y servicios que aunados a una infraestructura integral de alto nivel fortalece y amplía las ventajas de la actividad turística en el territorio estatal (Plan Gran Visión, Quintana Roo, 2000)

**Figura 1.** Ubicación de los destinos Cancún, Riviera Maya y Cozumel.



## Metodología

Es una metodología que, con base en la medición de la efectividad y competitividad de una región o un país en relación al turismo, diseña acciones y estrategias específicas para el mejoramiento de su desempeño. Permite identificar fortalezas y oportunidades que pueden ser canalizadas en acciones de instituciones públicas y/o privadas, con el fin de incrementar la competitividad turística.

La información utilizada para el diagnóstico situacional de Cancún, Riviera Maya y Cozumel, fue sobre 15 temas, el esfuerzo para la recolección de información se realizó por investigación documental y de observación. Ver tabla 1.

**Tabla 1.** Temas desarrollados en el diagnóstico situacional de Cancún, Riviera Maya y Cozumel.

Temas desarrollados en el diagnóstico
1. Perfil Socioeconómico
2. Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos
3. Evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta de hospedaje
4. Oferta Complementaria
5. Factor Humano (Formación y certificación)
6. Marco institucional normativo y asociativo
7. Accesibilidad y movilidad
8. Infraestructura básica
9. Protección del territorio y del paisaje
10. Protección ambiental
11. Mercados
12. Promoción y comunicación
13. Comercialización
14. Tic's disponibles y utilizadas
15. Inventario y catálogo de Servicios Turísticos

Posteriormente se desarrollaron 9 factores, cada uno se compone de diferente número de indicadores cuantitativos y cualitativos (Ver tablas 2, 3 y 4) y se describió la problemática detectada en los indicadores que componen cada factor, seguido de la elaboración de árboles de problemas.

**Tabla 2.** Factores y número de indicadores analizados para la detección de problemáticas en el destino Cancún.

Factor	No. Indicadores	Cualitativo	Cuantitativo
<b>1.- Oferta turística</b>	17	3	14
<b>2.- Democratización de la productividad turística</b>	10	3	7
<b>3.-Sustentabilidad turística</b>	21	12	9
<b>4.- Formación y Certificación</b>	10	3	7
<b>5.-Accesibilidad e Infraestructura (Instalaciones y servicios)</b>	9	4	5
<b>6.-Seguridad patrimonial y física</b>	16	1	15
<b>7.-Promoción y comercialización</b>	9	5	4
<b>8.-Gestión del destino</b>	15	13	2
<b>9.-TIC's e Información turística</b>	11	3	8
<b>Total</b>	118		

**Tabla 3.** Factores y número de indicadores analizados para la detección de problemáticas en el destino Riviera Maya.

Factor	No. Indicadores	Cualitativo	Cuantitativo
<b>1.- Oferta turística</b>	17	3	14
<b>2.- Democratización de la productividad turística</b>	9	3	6

<b>3.-Sustentabilidad turística</b>	21	12	9
<b>4.- Formación y Certificación</b>	10	3	7
<b>5.-Accesibilidad e Infraestructura (Instalaciones y servicios)</b>	9	4	5
<b>6.-Seguridad patrimonial y física</b>	16	1	15
<b>7.-Promoción y comercialización</b>	9	5	4
<b>8.-Gestión del destino</b>	15	13	2
<b>9.-TIC's e Información turística</b>	11	3	8
<b>Total</b>	117		

**Tabla 4.** Factores y número de indicadores analizados para la detección de problemáticas en el destino Cozumel.

<b>Factor</b>	<b>No. Indicadores</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>
<b>1.- Oferta turística</b>	17	3	14
<b>2.- Democratización de la productividad turística</b>	9	3	6
<b>3.-Sustentabilidad turística</b>	21	12	9
<b>4.- Formación y Certificación</b>	10	3	7
<b>5.-Accesibilidad e Infraestructura (Instalaciones y servicios)</b>	9	4	5
<b>6.-Seguridad patrimonial y física</b>	13	1	12
<b>7.-Promoción y comercialización</b>	9	5	4
<b>8.-Gestión del destino</b>	15	13	2
<b>9.-TIC's e Información turística</b>	11	3	8
<b>Total</b>	114		

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del destino turístico se analizaron a través del método FODA. El trabajo implicó la compilación de datos estadísticos y la creación de otros, las principales fuentes consultadas para los 123 indicadores fueron

SECTUR, SEDETUR, INEGI, SEMARNAT, CFE, CAPA, CONAPO, CONANP, SEMA. Cabe recalcar que otra fuente fueron los actores involucrados, quienes proporcionaron información para el lapso en el que se llevó el estudio en 2013.

## Resultados

El diagnóstico situacional nos permite conocer la realidad que vive el destino turístico a partir del análisis de los factores: oferta turística, democratización, sustentabilidad, formación y certificación, accesibilidad y movilidad, infraestructura, seguridad patrimonial, promoción, comercialización, tecnologías de información y comunicación, esto nos permitió detectar la siguiente problemática existente en cada uno de los destinos (UQROO, 2013):

### Cancún

El destino Cancún, es el primer centro de población integralmente planeado de México, que supero las expectativas de sus gestores al convertirse en el principal centro de captación de divisas y fuente de empleo en el Sureste Mexicano.

Al paso del tiempo Cancún se considera un importante Destino Turístico de México, junto con la Riviera Maya. El Destino tiene una oferta hotelera cercana a los 35,172 cuartos de hotel y recibe más de 3 millones de turistas al año, manteniendo porcentajes medios de ocupación del 68.8 % anual y la estadía promedio del turista es 4.9 días (UQROO, 2013a). A la par del éxito económico han surgido problemas ambientales, urbanos y sociales que requieren atenderse para continuar con el sostenimiento de la actividad turística y por ende la economía local y regional, con posibles impactos macroeconómicos al nivel nacional (SEMA, 2005).

Los problemas que han surgido para la competitividad turística pueden destacarse en los siguientes factores (UQROO, 2013a):

1. Oferta Turística: Falta formación en la afluencia de transporte público.
2. Democratización de la Productividad Turística: Desconocimiento del Índice de Rezago Social a nivel destino.
3. Sustentabilidad Turística: Falta de una versión compartida que permita articular y equilibrar los programas de gobierno que inciden en la actividad turística.
4. Formación y Certificación: Falta de un sistema de información a nivel destino que evalúe la satisfacción de los visitantes.
5. Accesibilidad e Infraestructura (instalaciones y servicios): Poca existencia de servicios de apoyo al turista.
6. Seguridad patrimonial y física: Alta percepción de Inseguridad en el Destino.
7. Promoción y Comercialización: Desconocimiento del número de turistas que regresan al destino.
8. Gestión del Destino: Carencia de un Sistema de Información Turística.
9. TIC,s e Información al Turista: Falta un promoción turística para pequeños empresarios.

### **Riviera Maya**

A través de la Agenda de competitividad turística se realizó un diagnóstico situacional del destino Riviera Maya que comprende las localidades –sitios de interés de turístico- Puerto Morelos, Playa del Carmen, Akumal, Xcaret, Tulúm, Cobá y la Reserva de la Biosfera de Sian Kaán que a su interior se encuentran comunidades como Boca Paila y Punta Allen. La zona arqueológica más destacable es Zamá (que significa en maya amanecer), hoy se le conoce como Tulum es la más grande edificación levantada en la costa y es ahora el sitio arqueológico más visitado en todo México. El destino Riviera Maya entre 2012 y 2013 alcanzó un incremento del 6.2% en la captación de divisas con 1,503.34 millones de dólares y 1,595.84 millones de dólares, respectivamente. De acuerdo a las cifras oficiales

que maneja SEDETUR (2013) Riviera Maya cuenta con 379 hoteles y 40,641 cuartos. Riviera Maya es un destino con un desarrollo turístico de nivel internacional galardonado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) con el premio “The best of the best”, distinción que lo certifica como un destino donde se aplican las mejores prácticas en materia turística y tiene como objetivo promover la mejora de la calidad en el servicio turístico e impulsar avances en el bienestar de la sociedad civil (UNWTO, 2007), posee infraestructura turística que responde a las necesidades de toda clase de visitantes, desde rústicas cabañas a la orilla del mar, hasta grandes complejos integrados por hoteles, marinas y campos de golf.

De acuerdo al diagnóstico situacional y al ejercicio FODA del destino Riviera Maya se presenta las fortalezas que representan las ventajas y capacidades del desarrollo del turismo, las debilidades, constituyen los problemas de carácter estructural, organizacional y promocional, las oportunidades y las amenazas que son los factores de riesgo que deberán tenerse en cuenta en el diseño de políticas y estrategias para minimizar o neutralizar sus efectos en y para el destino. De acuerdo a los indicadores que se trabajaron para valorar la competitividad turística sustentable podemos señalar los siguientes: Existe una mayor competitividad y nuevos segmentos turísticos por lo que es necesario realizar cursos de capacitación y formación de recursos humanos; no se cuenta con indicadores que midan el impacto social y productivo y su encadenamiento al patrimonio físico, natural y cultural; falta de la gestión de riesgo de desastres en el sector turístico; así como la necesidad de actualizar e incluir las normativas (leyes, decretos, etc) que inciden en y en pro al desarrollo regional turístico; en cuanto a la accesibilidad el proyecto del Tren transpeninsular incrementará la conectividad del destino; se debe trabajar con más detalle los rubros de pobreza y marginalidad-exclusión que se vive en el destino Riviera Maya.

## Cozumel

A la fecha, no cuenta con diversidad de actividades turísticas especializadas e innovadoras que diversifiquen segmentos turísticos, incrementen el gasto y la estadía promedio del turista de Crucero, es insuficiente la capacidad para albergar una población en aumento manteniendo parámetros de calidad. Lo anterior coincide con estudios del CESTUR: “Perfil y grado de satisfacción del Visitante”, y “Estudio Sobre Productos y servicios diferenciados en los principales destinos de Cruceros en México” realizados en 2009 y 2010 respectivamente. En este último estudio, se mencionan al destino Cozumel como de “Naturaleza y aventura” con los siguientes atractivos turísticos:

- a) Naturaleza y ecoturismo.
- b) Turismo de aventura.
- c) Arqueología maya.
- d) Carnaval.
- e) Compras.
- f) Servicios de calidad internacional.

También como la principal debilidad del destino, la baja conectividad y difícil acceso terrestre con el continente. En cuanto el factor Infraestructura es claro que Cozumel es el primer destino en arribo en Cruceros precisamente porque tiene la infraestructura portuaria a través de sus muelles de cruceros (tres en el destino).

El destino tiene empresas y sitios turísticos que pretenden ofrecer un turismo sustentable (CESTUR, 2011) (San Román, 2011), pero que carecen de certificaciones ambientales que avalen la situación, de los 45 hoteles de la isla, sólo uno cuenta con el certificado de Calidad Ambiental Turística (SECTUR, 2012).

Es evidente la carencia de un sistema de información a nivel destino que evalúe la satisfacción de los visitantes y garantice la capacitación óptima del prestador de servicio para ofertar un turismo sustentable. El factor sustentabilidad turística tiene un papel muy importante, el número de indicadores son 21 (Ver tabla 2), y con estos se podrá dar monitoreo y seguimiento.

Hay insuficiente accesibilidad e infraestructura turística innovadora y atractiva para diversificar su oferta a otros mercados. Es un hecho que la actividad turística es un sector estratégico que contribuye a mejorar la calidad de vida de las comunidades, evitar el deterioro ambiental y a superar la pobreza, tomando consideración la firme instrucción del presidente de la república de dar un enfoque social al Turismo. No existe suficiente seguridad patrimonial y física, tampoco tiene la difusión adecuada y comercialización competitiva entre destinos turísticos cercanos. Cozumel no cuenta con sistemas de información que brinden al turista información oportuna y actual acerca de las condiciones y oferta del destino. Por lo que es evidente que urge mayor gestión del destino.

### ***Portafolio de Proyectos***

La gestión del destino solamente será efectiva si se cuenta con la participación de todos los actores involucrados en la actividad turística, durante la realización de la agenda se pudo elaborar una cartera de proyectos para finanziarse en los próximos años.

#### *Cancún*

Para este destino, destacan proyectos que impactan no solamente el aspecto económico, sino también lo social y ambiental, entre ellos tenemos los siguientes:

Centro financiero, Centro de Innovación tecnológica para el sector turismo, el Eco parque, Acuabús, Ciclovía, Proyecto Integral corazón Cancún, Programa de mantenimiento de

Playas, el Circuito escénico Turístico, Centro cultural y de las artes, Sistema de Parques Urbanos, tren transpeninsular, entre otros.

### *Riviera Maya*

Entre los proyectos de inversión en el destino turístico que se enmarcaron en el portafolio de proyectos se encuentran los siguientes: realización de obras de mejora urbana para incrementar la calidad del destino; obras de equipamiento urbano e infraestructura para la mejora de la imagen urbana; contar con un plan de desarrollo integral del corredor Riviera Maya; la realización del tren transpeninsular; la construcción de un aeropuerto internacional de la Riviera Maya; la construcción de un centro de convenciones de la Riviera Maya; articular a las Áreas Naturales protegidas como parte de los atractivos turísticos de la región, así como modernizar las carreteras.

### *Cozumel*

Los proyectos municipales enlistados en la agenda competitiva no parecen dar respuesta a las principales problemáticas, sin embargo los proyectos estatales en fase de desarrollo evidencian mayor posibilidad de respuesta a varias de las problemáticas descritas, por citar un ejemplo, se menciona el centro estratégico de información para el sector turístico, este pretende desarrollar un observatorio turístico que concentrará la información básica actualizada y dar una mejor respuesta a la promoción y comercialización del destino turístico. Otro proyecto estatal que puede generar democratización de la productividad turística y aportar a la oferta turística es el Centro regional de innovación y desarrollo sustentable para el turismo, este esquema tiene entre sus objetivos generar conocimiento relativo del turismo a través de la actividad y el desarrollo de investigación.

## Conclusiones

De acuerdo a Josep-Francesc Valls (2004) los destinos configuran estructuras urbanísticas, sociales, culturales, etc. en forma de red, para alcanzar la mejor calidad de vida de los consumidores internos, es decir, de los ciudadanos del territorio; así como competir a escala internacional en todos los aspectos posibles y atraer a los mejores turistas capaces de disfrutar con toda la oferta estructurada o con una parte de ella; a fin de obtener un mejor nivel de desarrollo económico.

Es un hecho que cuando se mencionan las Agendas de Competitividad estas se relacionan con exportar, atraer capitales, convertir un destino turístico en un centro de acontecimientos de ámbito mundial, vanguardista en tecnología y redes y desde luego atraer turistas y visitantes.

Estas Agendas de Competitividad turística responden sin duda que en México su sector turístico se ha convertido en un sector de máxima importancia para la economía nacional en su conjunto. Como la demanda turística en Quintana Roo (Cancún, Riviera Maya y Cozumel) han crecido de forma constante, las empresas turísticas han creado cada vez más empleo y han generado una facturación y un valor añadido creciente.

Sin embargo, la industria turística debe seguir siendo competitiva para poder optimizar su potencial; es decir, en los destinos turísticos debemos de fortalecer la actividad turística con el fin de convertirla en un sector de crecimiento dinámico y sostenible cuyo objetivo sea ofrecer a los turistas que nos visitan una experiencia de viaje de alta calidad con una relación equilibrada entre precio y calidad.

Otro elemento a considerar es la articulación, es decir la colaboración entre el sector gobierno y las empresas se debe fortalecer porque se detecta un descuido o desinterés por la inclusión de las pequeñas empresas, impulsando así la economía local y fomentando la microempresa, es necesario mayor inclusión de los mismos en la toma de decisiones.

De ahí radica la importancia de dirigir proyectos que permitan dar prioridad a resolver los problemas detectados en la agenda de competitividad, que impliquen la diversificación de la oferta turística, para captar una demanda específica de turistas con mayor nivel adquisitivo y un mayor beneficio a la economía local. Este instrumento permitirá a los tomadores de decisión utilizarlo como herramienta metodológica que permita la posibilidad de hacer seguimiento y evaluación a los proyectos y acciones que se han plasmado, además de poder solventar las necesidades que aún no hayan sido consideradas.

Las ACDT aportan un nuevo modelo de gestión entre los tres niveles de gobierno y los actores locales de los destinos, y son un poderoso instrumento para que la Política Nacional Turística propicie una sociedad más incluyente y con elementos prácticos para revertir los niveles de pobreza en las localidades estudiadas.

Definitivamente en este proyecto se identifican varios retos que deben considerarse para el futuro en los destinos turísticos de Cancún, Riviera Maya y Cozumel; considerando los cambios previstos en la sociedad que van a afectar a la demanda turística, como son las llamadas “megatendencias” mismas que tiene que ver con los cambios tecnológicos, la liberalización del comercio de bienes y servicios, los consumidores ya buscan soluciones a su medida, es decir, la sociedad ya no puede dividirse en grupos o objetivos homogéneos, por lo que ya se hablan de diferentes nichos de mercado; de igual manera podemos constatar que de acuerdo a los talleres de participación existe preocupación respecto al cambio climático, la contaminación ambiental y el bienestar social, mismos que se traducen en un aumento de la demanda de un consumo responsable desde el punto de vista ecológico, social y económico.

Aún queda mucho por hacer en cuanto a la actividad turística, se necesita de la voluntad de todas las partes involucradas para alcanzar corresponsabilidad y trabajar en la gestión sustentable de los destinos turísticos del estado.

## Referencias

- Cabrini, L. (2014). Tendencias del turismo sostenible y el rol del Consejo Global (GSTC).Travel Forever [www.gstcouncil.org](http://www.gstcouncil.org)
- CESTUR (2009) Perfil y grado de satisfacción del Visitante. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/42/1/images/REPORTE%20EJECUTIVO%20TOTAL-CIUDADES.pdf>
- CESTUR (2010) Estudio Sobre Productos y servicios diferenciados en los principales destinos de Cruceros en México. Recuperado de <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/paginaprincipal/bannerdesintesisprincipalesestudios/cruceros.pdf>
- CESTUR (2011) Estudio Sobre Productos y servicios diferenciados en los principales destinos de Cruceros en México. Recuperado de [http://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janum/Documentos/cruceros\\_resumen\\_ejecutivo.pdf](http://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janum/Documentos/cruceros_resumen_ejecutivo.pdf)
- Diario Oficial Federal (2013) Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>
- Frausto M.,O. (2006). Observatorio Urbano Global de la Riviera Maya. Indicadores de Desarrollo Humano. Playa del Carmen, Quintana Roo. <http://www.cozumel.uqroo.mx/dds/publicaciones/Desarrollo-Humano-Playa-del-Carmen-2005.pdf>
- H. Ayuntamiento de Cozumel (2008) Plan Integral de Movilidad Urbana Sustentable para Cozumel. Carl y Mayor y Asociados.
- H. Ayuntamiento de Benito Juárez (2011) Modificación del programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo. Servicios ambientales y jurídicos Recuperado de <http://cancun.gob.mx/ecología/files/2012/01/CaracterPOEL1.pdf>
- OMT (1997). Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para planificadores locales, Organización Mundial de Turismo, Madrid, España
- Palafox, A.& Anaya J. (2007) Reflexiones en torno a la implementación de la Agenda 21.Redalyc, 7 103-128 Recuperado de

- <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art07.pdf>
- Plan Gran Visión Quintana Roo 2000-2025 (2000) Recuperado de <http://sede.qroo.gob.mx/portal/descargas/2000-2025.pdf>
- San Román, L. (2011) Agenda 21 Local Isla Cozumel. Cozumel.
- SECTUR. (2002). Aplicación del Sistema de Indicadores de sustentabilidad para el turismo. Destino 2002-2011. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion\\_estrategica/PTSM.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estrategica/PTSM.pdf)
- SECTUR (2012) Hoteles certificados con calidad ambiental turística. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/PDF/CalidadAmbientalTuristica.pdf>
- SEDETUR (2014) Indicadores Turísticos Enero-Diciembre 2013. Recuperado de <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/indicadores/Indicadores%20Turisticos%202013.pdf>
- SEMARNAT. (2005) Programa de ordenamiento ecológico local del municipio Benito Juárez, Quintana Roo Recuperado de [http://www.semarnat.gob.mx/archivosanteriores/temas/ordenamientoecologico/Documents/documentos%20decretados/poel\\_mbj\\_feb10\\_2005.pdf](http://www.semarnat.gob.mx/archivosanteriores/temas/ordenamientoecologico/Documents/documentos%20decretados/poel_mbj_feb10_2005.pdf)
- UQROO (2013a) Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México. Chetumal, México. Estudio de Competitividad Turística del Destino Cancún.
- Valls Josep-Francesc (2004) Gestión de destinos turísticos, ediciones Gestión 2000, España.
- UQROO (2013b) Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México. Chetumal, México. Estudio de Competitividad Turística del Destino Cozumel.



**SUSTENTABILIDAD Y ORQUESTACIÓN: UN CAMINO PARA  
LA TRANSFORMACIÓN TURÍSTICA DE TLAXCALA.**

## CAPÍTULO X

SUSTENTABILIDAD Y ORQUESTACIÓN, UN CAMINO PARA  
LA TRANSFORMACIÓN TURÍSTICA DE TLAXCALA.

*Lic. César Santomé López<sup>1</sup>*  
*Men C. Silvia Guadalupe. Martínez Magaña<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Director TBS S.A. de C.V.

<sup>2</sup> Directora Interina de la Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional.

## Resumen

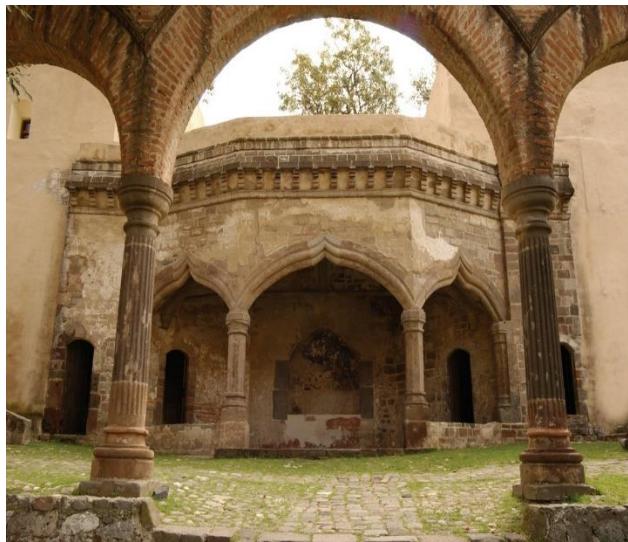
Lograr la competitividad en los destinos turísticos bajo una visión holística y transversal es una manera inédita de analizar y planificar el turismo. Considerar formalmente la relación que guardan entre sí los factores o procesos de servicio que conforman el turismo, define metas más precisas para su desarrollo. Con más competencia y reglas claras, los esfuerzos del gobierno y de los sectores sociales generan compromisos y sinergias locales que permiten promover inversiones inteligentes para consolidar la política turística nacional.

Tlaxcala de Xicohténcatl planteó un reto de análisis debido a la complejidad de su realidad cultural, económica y social y a la influencia del destino en prácticamente todo el estado al constituir un enlace entre las zonas urbanas más importantes del centro del país y especialmente para el eje Puebla, Apizaco y Tlaxcala, cuyas condiciones constituyen un factor estratégico para el desarrollo económico, comercial y turístico. Bajo esta lógica, Tlaxcala revertió una caída sistemática de su actividad turística, logrando crecimientos sostenidos de la afluencia de 8% en promedio desde 2011.

La agenda de competitividad constituye una guía contundente para destinos como Tlaxcala al determinar objetivamente los niveles de gestión, de transparencia, cultura, eficiencia, cantidad y calidad de servicios y recursos, información disponible y condiciones para el desarrollo turístico. Define el desarrollo y consolidación del capital humano; políticas de manejo de recursos naturales y la revaloración cultural e histórica para fomentar la calidad, la innovación y el trabajo colaborativo y define un aprovechamiento sustentable. La agenda de Tlaxcala integró de manera destacada, la definición y la estrategia de implementación de cadenas de valor, que expresan y operarán la transversalidad política, ejecutiva y presupuestal. Es decir la lógica de la agenda procura la orquestación y control a todo nivel sobre todo cuando se busca fomentar negocios y ampliar el mercado.

**Palabras clave:** *transversalidad, cadena de valor, Alineación estratégica de procesos, sustentabilidad, Tlaxcala.*

### **Capilla abierta de Tlaxcala.**



### **Introducción**

El presente artículo relata los aspectos y hallazgos más importantes de la agenda de competitividad de Tlaxcala que permitirán consolidar los esfuerzos de los dos últimos años en materia de crecimiento económico y desde luego en el sector turístico.

La ejecución del estudio tuvo la intención de resolver varios problemas: la información del sector turismo, que es factor determinante para abordar un análisis profundo; el grado de gestión e integración del sector; la falta de coordinación y de cultura colaborativa; la necesidad de actualizar o generar mejor regulación para el manejo de atractivos y recursos; los rezagos educativos y sociales y finalmente la falta de evaluaciones integrales de la actividad turística que permitían redimensionar el valor de la riqueza cultural e histórica del destino. Por ello, la primera parte del estudio, centró su atención en la manera de abordar el problema y generar colaboración e información de primera mano, así como definir la manera de reflejar

una visión más integral y la categorización de las actividades turísticas en el destino, considerando toda la complejidad de impactos cruzados entre el potencial que genera el destino en todo el estado y los impactos de diversos factores en la actividad turística.

Por lo anterior, en el estudio se planteó entregar una propuesta de valor que enriquezca el diseño y ejecución de las políticas públicas e iniciativas sociales para que las autoridades pudiesen considerar la necesidad de impulsar procesos transversales para generar mejor control en el sector turístico Tlaxcalteca. Estos procesos se constituyeron en cuatro cadenas de valor que tienen como objetivo consolidar la ejecución de la agenda de competitividad, generar una mejor integración de servicios y finalmente asegurar la contribución de todos los sectores para conformar una cultura turística para Tlaxcala.

Cabe destacar el especial énfasis en las iniciativas y proyectos de inversión que son detonantes del desarrollo y propuestas para consolidar mejoras regulatorias. Complementan el documento el inventario de atractivos turísticos, una sugerencia para visualizar la planeación, la movilidad y el ordenamiento territorial, así como el recuento y análisis de los instrumentos para ejecutar la política turística en sus fundamentos jurídicos, de concertación, de promoción, comercialización y de financiamiento.

Se busca la transformación de Tlaxcala como un destino turístico que pueda competir por el liderazgo en la región tomando como base la orquestación del sector, el desarrollo, la innovación en la oferta turística, así como propiciar un claro ambiente de negocios en el turismo basados en la calidad y en el control.



**Murales de Palacio de Gobierno**

### **Materiales y métodos**

Para el desarrollo de las agendas de competitividad, la Secretaría de Turismo Federal definió una metodología que consideraba: un análisis y diagnóstico situacional; la definición de 9 factores de competitividad analizados y determinados por una familia de más de 100 indicadores; la definición de proyectos de inversión y una serie de recomendaciones que ocasionaron una hoja de ruta para el desarrollo del sector en los destinos.

Para abordar los trabajos de análisis y de construcción de la agenda de competitividad en Tlaxcala, entre septiembre y noviembre de 2013, se decidió utilizar también el

método de análisis Business Process Management BPM, aplicado a la industria turística.

Esta metodología ha probado su eficacia en varias industrias como el transporte, las telecomunicaciones, el comercio al menudeo y la educación entre otros. Y es utilizada con éxito en industrias o empresas en las cuales no se tiene una idea clara de cuáles son los procesos críticos que requieren mejorarse y cuándo es necesario establecer una prioridad de decisiones en ambientes con información dispersa o no disponible, donde además es necesaria la participación de la mayor parte de los actores.

La metodología “BPM Eligiendo los Procesos Correctos” es útil en ambientes que requieren generar colaboración íntegra y una visión holística del problema con el fin de clarificar papeles y responsabilidades atadas a procesos bien definidos y acordados entre las partes.

Los supuestos bastante reales fueron principalmente aquellos que ya han sido mencionados y que en el caso de Tlaxcala definían un nivel de conocimiento del sector pero no documentado y aún en proceso de ser compartido por todos los que intervienen para hacer posible el servicio turístico. El propósito de la agenda fue hacer explícitas las condiciones y la visión del sector y a partir de ello definir líneas de acción que permitirán primero confirmar la información básica de la actividad; quienes son los actores tradicionales y los emergentes y aquellas condiciones necesarias para su orquestación

Fueron utilizados instrumentos como la alineación estratégica de procesos; el análisis de procesos; análisis FODA; y dinámicas que permitieron la expresión libre de los diversos actores del sector turístico, lo cual fue soportado con los resultados de los diversos sistemas de información oficiales, ya instalados en el destino, lo que confirmó hallazgos de primera mano obtenidos con los prestadores de servicios turísticos.



**Mural el siglo de oro en palacio de Tlaxcala**

## **Resultados**

La adopción de las agendas de competitividad como hoja de ruta de muchos de los destinos transformará radicalmente la manera de gestionar no solo los servicios directamente atados al turismo sino la gestión de otros servicios complementarios o adyacentes al turismo invocando, reconociendo y haciendo explícita la relación que existe entre todos los servicios públicos y procesos de negocios para lograr una mayor sinergia e integración turística.

En este sentido una de las principales características de la construcción de la agenda es que fue construida y gestionada con la participación directa de la titular de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Tlaxcala la Lic. María Adriana Moreno Durán, de tal manera que ello ejemplifica uno de los principales supuestos de este nuevo tipo de gestión, que es el involucramiento directo de todos los actores.

En destinos como Tlaxcala se ha planteado en el Plan de Desarrollo Estatal 2011-2016, en el apartado de Desarrollo y Crecimiento Sustentable y el tema 2 de sustentabilidad de los sectores económicos estratégicos, se indica el subíndice “2.5 El turismo como sea un factor estratégico del crecimiento, y en esta, se marca como objetivo: recuperar la capacidad de crecimiento del sector en un nivel de actividad que dinamice de manera integral la actividad económica en el Estado”. Para tal efecto, la estrategia dice: Incrementar y mejorar la oferta de servicios en el estado y elevar el flujo de turistas por medio de la promoción y oferta de productos turísticos en la zona metropolitana del Valle de México, el área conurbada con Puebla y estados del centro del país, así como aumentar el índice de ocupación en el corto plazo, para que posteriormente, acudir a otros mercados nacionales y extranjeros”.

Añade que, “para incrementar los niveles de inversión, el gobierno del estado coordinará un proceso de planeación y promoción a nivel nacional e internacional; llevará adelante la modernización administrativa para agilizar trámites; auspiciará políticas de fomento económico e infraestructura; apoyará a las cadenas productivas y pugnará por un mayor financiamiento a la economía; impulsará vigorosamente la capacitación de la mano de obra, rural e industrial, y sentará bases para dar una mayor certidumbre jurídica a los inversionistas.” La idea final es “Posicionar a Tlaxcala como un destino turístico sustentable.”

Lo anterior solo puede lograrse bajo los conceptos y estrategias que se clarifican en las agendas de competitividad. No significa ello una tarea fácil e implica un cambio

cultural muy importante en el sector lo cual impactará en la manera de visualizar la práctica turística convirtiendo ésta en una actividad totalmente sustentable.

En este sentido, en el caso de Tlaxcala se han obtenido logros muy importantes basados en un impulso estratégico del desarrollo económico que ha impactado positivamente al turismo cuyo desarrollo es un imperativo ya que, la capacidad instalada es eminentemente reactiva e insuficiente en comparación con el impulso que se está logrando y con el poder de atracción de sus atractivos naturales y culturales, por lo que, preparar un ambiente sustentable y propicio para el negocio turístico responsable es parte integral de la agenda.

Esta visión, presente en los trabajos está ligada a la necesidad de lograr en paralelo una serie de metas que se impactan de manera cruzada para lograr la excelencia en el sector y ello tiene que ver con la clase de elecciones que realizan los gobiernos y aún los particulares en términos de inversiones; infraestructura; educación; cultura; adopción de nuevas competencias, orquestación y coordinación entre las partes. Yello tiene una base en la complementariedad de los servicios, rutas, atractivos, recursos naturales, gestión, información, legislación y reglamentación, formación de capital humano e iniciativas de innovación que dan vida al turismo hoy en día en ambientes más competitivos que nunca.

Todo lo anterior perfila precisamente un término presente en la agenda de competitividad en Tlaxcala en la que específicamente se abunda en la transversalidad no solo definiéndola sino dándole cuerpo a través de procesos concretos que cumplen son la definición y buscan propiciar un ambiente más seguro, controlado y sustentable para el turismo.

Entonces resulta pertinente en este punto completar nuestra definición anterior y sugerir que además puede entenderse la transversalidad como toda iniciativa y acción que relacione al sector turístico de Tlaxcala con la Política Nacional Turística, con los municipios, con los prestadores de servicios turísticos o inversionistas y con los

propios turistas, a través del diseño, consolidación o ejecución de acciones de mejora, de innovación, de calidad o a través de procesos que estén presentes en uno o más de los nueve factores de competitividad. (Oferta turística; Democratización turística; Sustentabilidad; Formación y certificación; Accesibilidad en Infraestructura; Seguridad Patrimonial y física; Promoción y comercialización; Gestión del destino y Tecnologías de la Información).

Es muy importante reconocer que los procesos transversales no dependen de un solo responsable y sin embargo si pueden definir acciones coordinadas o procesos permanentes entre niveles de gobierno y entre estos y particulares o bien entre particulares entre sí.

Es decir, la transversalidad define el tipo de relación que deberán guardar las diversas instancias y actores del sector turístico y lo podrían hacer mediante procesos bien definidos con tareas, responsabilidades y tiempos de ejecución o bien, mediante acciones ejecutadas por única vez que se controlen por instancias ejecutivas en el gobierno estatal y que sean medibles y mejorables en un concepto dinámico de mejora continua dentro del sector.

Esta Transversalidad es en realidad el principio de las denominadas cadenas de valor. Una cadena de valor al igual que la Agenda de Competitividad, puede definir secuencias lógicas de tareas, que no tienen un solo responsable en un principio de cooperación total, tienen un fin común y por lo general entregarán un producto o un servicio y agregarán valor a las distintas actividades turísticas o con las que se relacionan o que confluyan en beneficio de los actores del sector y del turista. Hasta aquí es posible apreciar la integración que busca la agenda de competitividad de Tlaxcala entre todos los niveles de gobierno. Y en este punto conviene analizar de qué forma la agenda integró las observaciones, metas y aspiraciones del social y económico, a los prestadores de servicios turísticos u otros participantes en la elaboración de la agenda.

En este sentido fue utilizada la metodología BPM Business Process Management “Elijiendo los Procesos Correctos”, se diseñó en conjunto y colaboración con el gobierno estatal talleres de análisis y alineación estratégica de procesos con los principales actores del sector y algunos personajes de la sociedad tlaxcalteca.

Fueron dos talleres en las dos sedes principales turísticas del estado, en el destino Tlaxcala de Xicoténcatl y en Huamantla. Participaron más de 60 participantes, entre empresarios, funcionarios, prestadores de servicios turísticos, ex cronistas y cronistas de las ciudades, periodistas y personajes de la cultura y de la sociedad que discutieron del turismo con total libertad de crítica lo cual fue fundamental para descubrir en conjunto lo siguiente:

Que nuestro principio metodológico permitió definir en conjunto tres elementos fundamentales para el análisis: primero los factores críticos de éxito del turismo en Tlaxcala que son todos aquellos factores o condiciones que llevarían al éxito al destino; en segundo lugar los factores de riesgo que son todos aquellos factores o condiciones que impiden o dificultan el desarrollo del turismo y finalmente los procesos que son indispensables para impulsar y consolidar los factores de éxito turístico en Tlaxcala y mitigar los riesgos.

Estos tres elementos definieron de manera intuitiva y colaborativa los contenidos del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del destino. A partir de ello fue posible darle sentido y orientación no solo a la información disponible y al análisis de indicadores y factores de competitividad, sino definir democráticamente los contenidos de la agenda de competitividad y de los portafolios de proyectos en inversión. Los talleres definieron no solo eso, sino compromisos y un principio de trabajo colaborativo para lograr principios de colaboración e integración. Ofrecemos dos cuadros que sintetizan el trabajo del taller, uno por cada ciudad sede (*ver tablas 1 y 2*):

**Tabla 1.** Tlaxcala

Factores Críticos de Éxito:	Factores Críticos de Riesgo	Procesos o Soluciones
<b>Promoción de la inversión.</b>	Actualización de la legislación, politización y falta de reglamentación de actividades.	Planeación
<b>Orquestación, seguimiento y control.</b>	Cambios de gobierno y planeación a corto plazo.	Sistematización
<b>Profesionalización y culturización.</b>	Definición de metas e ideales del sector.	Vinculación
<b>Especialización con responsabilidad.</b>	Relación entre niveles de gobierno y empresas.	Benchmarking
<b>Coordinación empresarial.</b>	Explotación sin responsabilidad.	Gestión
<b>Promoción y difusión efectivas.</b>	Infraestructura y mantenimiento	Innovación

**Tabla 2.** Huamantla

Factores Críticos de Éxito:	Factores Críticos de Riesgo	Procesos o Soluciones
<b>Rescatar y fortalecer los valores culturales de Huamantla y su identidad.</b>	Falta de difusión	Programas de financiamiento
<b>Preservación del nombramiento de Pueblo Mágico.</b>	Falta de orquestación municipal, estatal y sectorial	Reglamentación de la prestación de servicios
<b>Divulgación histórica y cultural</b>	Falta planeación, control y evaluación	Regulación gubernamental efectiva
<b>Vinculación</b>	Gestión pública insuficiente	Programa integral de reconocimiento y estímulos
<b>Organización social y empresarial</b>	Falta de benchmarking	Diseño de redes de colaboración
<b>Innovación y enriquecimiento de la oferta turística</b>	Falta de comunicación efectiva	Planeación y fortalecimiento de la infraestructura

Estos resultados fueron fundamentales para determinar los contenidos de la agenda de competitividad entre los que destacan por factor de competitividad:

### **1.- *Oferta Turística.***

**Objetivo.** Innovar y fortalecer la oferta turística del Estado de Tlaxcala.

**Líneas de acción.** Diseñar y ejecutar un plan de consolidación de destino y atractivos para el establecimiento de declaratorias de patrimonio mixto ante la UNESCO por su entorno histórico y cultural y la importancia de la antigua República Tlaxcalteca y su zona monumental.

Clasificar los nuevos atractivos con el fin de promover y consolidar aquellos que aún carecen de políticas de manejo.

Promover la inversión en servicios de hospedaje a partir del inventario y clasificación de hoteles que realiza la Asociación de Hoteles y Moteles de Tlaxcala.

### **2.- *Democratización de la Productividad Turística.* -**

**Objetivo.-** Fortalecer los vínculos que está formando la Política Económica del Gobierno del Estado para que el turismo entre en este principio de desarrollo integral aprovechando los logros en materia de crecimiento económico.

**Líneas de acción.-** Fortalecer el programa de capacitación y sensibilización dirigido a los prestadores de servicios turísticos para establecer acuerdos y principios de organización y cooperación.

Consolidar el encadenamiento productivo y el asociacionismo para integrar proyectos que aspiren a Fondos del Plan Nacional de Democratización de la Productividad 2013-2018.

Diseñar proyectos de inversión de acceso al sector turístico.

### **3.- *Sustentabilidad Turística.***

**Objetivo.-** Consolidar y fortalecer las ventajas competitivas que tiene Tlaxcala en materia de sustentabilidad para mejorar la confiabilidad y la imagen del destino.

**Líneas de Acción.-** Establecer un programa de capacitación y asesoría ambiental para lograr el distintivo de municipio limpio en el destino turístico y especialmente en los municipios vecinos.

Estructurar un programa de inversión transversal entre CONAGUA, SEMARNAT, Fondo Metropolitano Puebla Tlaxcala, Municipio de Tlaxcala, INAH, SEDATU y SECTUR para rehabilitar el Rio Zahuapan en un plazo perentorio y darles viabilidad como objeto de un nuevo atractivo turístico.

Diseñar un plan de documentación y reglamentación para la sustentabilidad turística de atractivos en los que recursos naturales sean el principal objeto de atracción.

Incorporar al Plan Estatal de Competitividad a los prestadores y actores del sector turismo que ejecuten iniciativas para mejorar la sustentabilidad ambiental.

#### **4.- Formación y Certificación**

**Objetivo.-** Identificar necesidades específicas de formación de talento humano en el destino y promover la cultura turística en el Estado y dar fácil acceso a ella.

**Líneas de Acción.-** Estrechar la vinculación con las universidades y con la academia a través de convenios y programas de servicio para generar no solo contenidos de cultura turística y capacitación especializada, sino investigaciones y para la generación de nuevos conocimientos turísticos en el Estado que revaloren sus tradiciones, cultura e identidad.

Diseñar un estudio de correspondencia e impacto entre la formación y capacitación de talento humano y las necesidades y expectativas identificadas en el turista.

Diseñar un programa de producción de contenidos de acuerdo con la expectativa del turista y con las necesidades manifiestas de los prestadores de servicios turísticos.

Diseñar un sistema de seguimiento y análisis conjunto de la información sobre satisfacción del turista del cual se deriven las iniciativas de producción de contenidos de capacitación y formación.

## **5.- *Accesibilidad e Infraestructura.***

**Objetivo.**- Aprovechar y potenciar a favor del turismo el grado de acceso del destino y la densidad carretera con que cuenta.

Integrar mejores servicios de apoyo al turismo como señalización, banca, salud y orientación.

**Líneas de Acción.**- Realizar un estudio de identificación de servicios de accesibilidad, infraestructura y apoyo a nuevos atractivos que no tienen hasta el momento políticas de manejo o que no cuentan con rutas de acceso modernas como las haciendas o algunas zonas arqueológicas.

Diseñar un plan de promoción de las inversiones para mejorar sensiblemente el servicio de transporte hacia el destino desde la ciudad de México y hacia algunos destinos y atractivos que están en la zona de influencia de Tlaxcala con el fin de incrementar la competencia.

## **6.- *Seguridad Patrimonial y Física.***

**Objetivo.**- Consolidar y mantener con el principio de prevención el lugar preponderante que tiene Tlaxcala en el aspecto de seguridad pública y fortalecer los esfuerzos del estado y los prestadores de servicios para el manejo de desechos sólidos y residuos peligrosos.

**Líneas de Acción.**- Diseñar un plan de contingencias y difundirlo, dirigido al turista con el fin de que conozca el nivel de seguridad que tiene el destino y los puntos de acceso a servicios de seguridad si son requeridos.

Diseñar un plan de incentivos y de promoción a servicios turísticos que se distingan por el manejo adecuado de desechos y reciclado.

Promover la cultura de la prevención entre la población con el fin de conservar el ambiente seguro y confortable para el turista.

## **7.- Promoción y Comercialización.-**

**Objetivo.-** Generar la marca Tlaxcala y ampliar selectivamente como hasta el momento la promoción del destino hacia mercados que se acercan buscando las bondades de Tlaxcala y hacer que el turista forme parte de la estrategia de promoción del destino.

**Líneas de Acción.-** Diseñar un plan de generación de consensos con el fin de potenciar la promoción del destino en el centro del país y provocar la integración de productos y servicios que afiancen al turista como cliente recurrente en Tlaxcala, buscando estadías más prolongadas e iniciar la búsqueda del Turista de altos ingresos. Diseñar un sistema de información integral del impacto de la promoción y de la satisfacción al turista.

Diseñar estrategias de promoción que incluya la producción de material audiovisual que sea usable en reportajes y programas de información especializados en turismo en la capital del país y en centro de la República.

Diseñar un plan de acceso a contenidos de promoción para todos los prestadores de servicios turísticos.

## **8.- Gestión del Destino.-**

**Objetivo.-** Mejorar el marco regulatorio con base en la nueva Ley de para el Fomento y Desarrollo del Turismo en el Estado de Tlaxcala y generar con ella una participación integral del sector.

Definir acciones e iniciativas trasversales para el sector turístico y con ello promover la adopción de mejoras prácticas de operación y fomento turístico.

**Líneas de Acción.-** Establecer un programa de diseño y de implementación de procesos transversales para el sector turístico que hagan operativas las siguientes acciones:

**Proceso 1.-** Aseguramiento de la calidad y mejores prácticas. Con el fin de sumar a todos los prestadores de servicios turísticos y conexos a adoptar iniciativas y prácticas que subsanen problemáticas e impongan operaciones estandarizadas.

**Proceso 2.-** Formación de talento humano. Con el fin de diseñar contenidos especializados por público objetivo y facilitar el acceso a la cultura turística del Estado de Tlaxcala.

**Proceso 3.-** Orquestación y diseño de servicios. Con el fin de coordinar esfuerzos intrasectoriales e intersectoriales para facilitar y promover la explotación de nuevas rutas y servicios turísticos.

**Proceso 4.-** Generación de consensos. Cuyo propósito será divulgar contenidos y cabildeo específico en sectores conexos al turismo con el fin de generar un ambiente propicio para la actividad y asegurar que en los actos de promoción todos los prestadores de servicios turísticos estén representados en un concepto de comunicación efectiva.

Diseñar y desarrollar un estudio de prospectiva del sector que permita advertir o confirmar la evolución de algunos detonantes de desarrollo de la actividad turística en el destino y que construya una evaluación integral del sector.

Diseñar un visor turístico del destino a partir del análisis del desempeño del sector con el fin de mantener la alineación respecto de las políticas nacionales con el fin de promover la competencia sana en el sector y promover oportunidades de inversión para el corto y mediano plazo

#### **9.- TIC's.-**

**Objetivo.-** Promover y fortalecer el uso y la presencia de Tlaxcala aprovechando las ventajas que ofrecen las tecnologías de la información y el grado de accesibilidad a través de los dispositivos móviles promocionando el destino y para la orientación al turista.

**Líneas de Acción.-** Desarrollar un sistema de actualización de contenidos para las páginas web que promocionan el estado y al destino y que incluya un modo de comunicación con el turista para darle seguimiento a través de cuestionarios interactivos.

Desarrollar una aplicación para dispositivos móviles que difundan los atractivos del destino y la información de novedades y promociones en Tlaxcala.

Implementar el monitoreo sistemático para evaluar los indicadores del sector turismo en el destino y definir nuevos indicadores para su análisis.

Diseñar un sistema que permita conocer y compartir la información acerca de los niveles de satisfacción del turista.



**Plaza de Toros**

## Conclusiones

- 1.- La agenda de competitividad perfila no solo una nueva manera de gestionar una industria como el turismo, sino que plantea un verdadero reto para la formación de los profesionales del turismo en las universidades y escuelas.
- 2.- Sabemos que la industria del turismo no escapa de la tendencia mundial de utilizar intensivamente la tecnología pero sobre todo, del uso intensivo del capital intelectual y la creatividad, cambiando con ello las bases de conocimiento en plazos cada vez más cortos.
- 3.- La Educación Superior enfrenta el reto que significa la documentación y la investigación de estos cambios para generar en torno a ellos, investigación aplicada para la innovación y para sintetizar los nuevos conocimientos, en unidades de aprendizaje para la actualización profesional y para el ejercicio docente.
- 4.- Para los gobiernos y para los negocios es clara la tendencia y la adopción de nuevas maneras de gestión suceden más rápidamente que la actualización y sistematización de los conocimientos aplicados a la educación y a la formación humana. De esta manera, la educación debe transformar estas nuevas tendencias en conocimientos y en competencias profesionales.
- 5.- Los proyectos más exitosos serán aquellos en cuyo diseño y ejecución se preserve una visión integral, totalmente sustentable y responsable con las futuras generaciones.
- 6.- Las competencias profesionales deberán formar al estudiante y a los profesionales del turismo para el uso de herramientas especializadas no solo propias del turismo sino para la productividad; para la definición y logro de estándares de servicio; la creación de servicios con alto valor para el turista.

7.- Un aspecto fundamental es la capacidad interdisciplinaria del ejercicio profesional para la modernización del sector, del marco jurídico y de los mecanismos de calidad y control en la explotación de los recursos y riquezas turísticas.

8.- En esta nueva etapa del turismo, la innovación y la competitividad no están contrapuestas a la responsabilidad social del profesional, ni ésta a la necesidad de generar mejores negocios que permitan socializar las ventajas de contar con una actividad turística fuerte.

9.- El diseño de nuevas formas de generación y consumo de la información respecto del turismo podrían generar verdaderos centros de inteligencia turística para advertir tendencias, diseñar estrategias regionales de desarrollo, formas de integración social y productiva en tornos al turismo y la creación de nuevos servicios.

10.- En este sentido podríamos visualizar nuestros diversos destinos para fortalecerlos y aprovecharlos de acuerdo a perfiles más modernos, reconociendo que tenemos:

**Destinos retadores:** que se ubican en la industria gracias a su búsqueda de recuperar nuestro lugar en el top ten que utiliza y fortalece sus recursos y explota nuevas modalidades.

**Destinos tradicionales o de nicho:** que se ubican en la industria nacional con recursos naturales o históricos limitados que se cuidan. Para los que existe una política de manejo y que se especializan en un tipo de turismo en el que la innovación es limitada dentro de una estabilidad que les permite consolidarse como atractivos característicos del país.

**Destinos líderes:** que se ubican en el contexto como destinos consolidados y con una integración avanzada entre gobierno/políticas/empresas, que fortalece sus recursos los preserva y están en constante innovación.

**Destinos visionarios:** que buscan su perfil basados en investigaciones innovaciones y en generación de nuevos atractivos, rutas y servicios que generan conocimientos e integran al turista a sus modalidades y experiencias turísticas

Por lo anterior la educación y la academia deben tener un papel fundamental en el diagnóstico y en el rediseño de la industria turística. Pueden ser el punto de equilibrio entre las políticas nacionales y los proyectos empresariales pero con responsabilidad social, cultural, ecológica y económica.

Definitivamente es imperativo transformar nuestra industria en una líder y visionaria en el concierto mundial. Y en ello, la educación y la academia son los recursos más pertinentes para documentar, investigar y apoyar la transformación.

## Referencias

- Sectur/Gemes Metodología para la conformación de las Agendas de Competitividad. México 2014.
- BPM Eligiendo los procesos correctos. Metodología. Total Business Solutions. México 2007.
- Plan de Desarrollo Estatal. Gobierno del Estado de Tlaxcala. Tlaxcala de Xicoténcatl. México. 2011.
- Agenda de Competitividad del destino Tlaxcala de Xicoténcatl. Escuela Superior de Turismo del Instituto Politécnico Nacional. México 2013.
- Business Process Management a Practical Guide. Rashid Khan. Meghan Kiffer Press. Edición: First Edition. 2004.



**COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTABLES.  
EL CASO DE MANZANILLO, COLIMA.**

## CAPÍTULO XI

# COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTABLES: EL CASO DE MANZANILLO, COLIMA.

*Mtro. Ernesto Manuel Conde Pérez<sup>1</sup>*

*Dr. Rafael Covarrubias Ramírez<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Facultad de Turismo, Universidad de Colima. Correo: conde@ucol.mx

<sup>2</sup> Facultad de Turismo, Universidad de Colima. Correo: covra@ucol.mx

## Resumen

El municipio de Manzanillo, en el estado de Colima, es el de mayor extensión en el territorio estatal, ya que ocupa la cuarta parte de éste, y es, además, el principal destino turístico de esta entidad y el puerto comercial más importante del Pacífico mexicano. Por ello, en este trabajo se presenta un diagnóstico de la situación que guarda, e identifica y analiza el potencial de sus recursos turísticos así como la oferta turística complementaria, que permitan evaluar la competitividad del destino, des una perspectiva de la sustentabilidad. Estos elementos forman parte del trabajo realizado para conformar la Agenda de Competitividad de Destino Turísticos, convocada por la Secretaría de Turismo federal, y se realizaron principalmente principio de planeación participativa y con el consenso de los principales actores locales sobre la problemática y las prioridades a seguir. Finalmente, se presentan los objetivos, estrategias y proyectos consensuados para el cumplimiento de dicha Agenda.

**Palabras clave:** *Manzanillo, competitividad, turismo.*

## Introducción

El presidente Enrique Peña Nieto anunció los 4 ejes de la Política Nacional de Turismo 2013-2018, para colocar a México como una potencia mundial en este sector. El objetivo de la estrategia es consolidar al país como un destino atractivo, seguro, confiable, sustentable y competitivo, a través del impulso a 6 sectores de esta actividad: Sol y Playa, Turismo Cultural, Ecoturismo y Aventura, Salud, Deportivo y de Lujo.

Los 4 ejes son: **Ordenamiento y Transformación Sectorial.** Sumar los esfuerzos de los distintos órdenes de gobierno, así como las acciones y presupuestos de las dependencias federales con incidencias en el sector. Se creará el Gabinete Turístico, presidido por el presidente, **Innovación y Competitividad.** Diversificar la oferta

turística de México y consolidar los destinos actuales, **Fomento y Promoción**. Planeación a través de un agente proactivo, un conductor y facilitador de los esfuerzos privados y la **Sustentabilidad y Beneficio Social**. Que el turismo en México sea una industria limpia, que cuide y preserve el patrimonio natural, histórico y cultural. Se impulsarán programas para hacer más accesible el turismo a los mexicanos y que deje de ser un privilegio.

*Como parte de las acciones definidas, se encuentra la construcción de las “**Agendas de Competitividad por Destinos Turísticos (ACDT)**” del país, con el propósito de diagnosticar su situación y de emprender un programa de acciones, en coordinación estrecha entre la Federación y los gobiernos locales, con la participación de los demás actores del propio destino.*

Con el propósito de elevar los niveles competitivos del Destino Turístico Manzanillo se elaboró la ACDT, estructurada en dos momentos: el Diagnóstico Situacional y la Agenda de Competitividad.

La ACDT del Manzanillo tiene el potencial de convertirse en una poderosa herramienta de planeación participativa, que coordine la actuación de los tres órdenes de gobierno, en favor de mejorar el desempeño del sector turístico.

La ACDT de Manzanillo tiene como objetivo impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del Destino. Ha sido decisivo el involucramiento del Gobierno Estatal, Autoridades Locales, autoridades locales responsables de la conducción del sector, Empresarios, diferentes Asociaciones y la Universidad de Colima por medio de Turismo los Gobiernos Estatales, para asegurar la calidad de las investigaciones.

Bajo el principio de planeación participativa y con el consenso de los principales actores locales sobre la problemática y las prioridades a seguir, la ACDT del Destino Manzanillo

será una base sólida para promover un desarrollo turístico local sustentable del Municipio.

### ***Diagnóstico Situacional***

El municipio de Manzanillo ocupa un territorio de 1,578.4 Km2, siendo el de mayor extensión en el Estado ya que ocupa la cuarta parte de todo Colima, mismo que cuenta con una superficie de 5,455 Km2.

Manzanillo se encuentra comunicado por una amplia red de carreteras; los principales ejes carreteros son: Colima-Manzanillo, Manzanillo-Puerto Vallarta, Manzanillo-Minatitlán, Ramal-Aeropuerto, Cuyutlán-Manzanillo y Libramiento-Colomos-Tapeixtles, que comunica a Manzanillo con todo el estado y el país. La transportación terrestre se realiza por medio de múltiples líneas nacionales.

Manzanillo está compuesto por dos bahías que son divididas por la península de Santiago. Debido a sus similitudes físicas se les conoce como Bahías Gemelas. En la península se localiza el complejo turístico más importante del destino. La bahía de Manzanillo se compone de las playas: Ventanas, Las Coloradas, El Viejo, San Pedrito, Las Brisas, Playa Azul, Salahua, Las Hadas y La Escondida, además del malecón del centro, el muelle fiscal, y el puerto interior. La Bahía de Santiago alberga las playas de La Audiencia, Santiago, Olas Altas, Miramar y la Boquita.

El oleaje de sus playas es suave y la pendiente moderada, condiciones propicias para disfrutar del baño y la natación, además de tomar el sol y descansar. En muchas de sus playas se puede contar con renta de equipo para la práctica de deportes acuáticos en todas sus modalidades: buceo, *snorkel*, pesca, esquí, jet-ski, windsurfing, paracaídas y banana, entre otros. También se pueden adquirir artesanías que se expenden en varios puestos instalados a la orilla de la playa y en dos tianguis permanentes, ubicados junto a la playa de Miramar, se encuentran diversas artesanías; como trabajos en concha, coral y carey, desde pinturas en miniatura hasta grabados en concha madreperla,

pasando por la creación de varios objetos ornamentales como aretes y collares hechos de este material; también se elaboran bordados en tela, hamacas de hilo o seda y sombreros de palma llamados “colimotes”; la ebanistería tiene buena fama, así como sus muebles tejidos con fibras naturales o hechos de madera del árbol llamado “parota”.

El Puerto de Manzanillo es el más importante del Pacífico, con líneas marítimas sirviendo el eje del Pacífico y por el canal de Panamá, el lado oriental de las Américas, su canal de navegación tiene 16 metros de profundidad y por lo tanto, pueden atracar la mayoría de los buques. El Puerto de Manzanillo es un punto de transbordo —puerto *Hub*— ideal para los países de Centro y Sudamérica, así como para la costa oeste de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.



**Ilustración 1.** Operación en el Puerto de Manzanillo. Fuente: API (2013)

Su área de influencia al interior del país está integrada por 15 estados de la República Mexicana, que representan el 60% del PIB nacional y reúnen al 42% de la población total del país.

Para comunicarse entre sí, estos puntos hacen uso de una vasta red ferroviaria y carretera que facilita el movimiento de mercancías y conforma corredores logísticos funcionales. Estas ventajas competitivas, complementadas por una evidente modernidad de sus servicios, colocan a Manzanillo como el puerto concentrador por excelencia de la región de la APEC en América.

El Aeropuerto Internacional Playa de Oro (código IATA: ZLO, código OACI: MMZO), fue construido al norte del municipio de Manzanillo, Colima, México cerca de los límites con el estado de Jalisco. El aeropuerto tiene una superficie en el edificio terminal de 4,700 metros cuadrados que puede albergar a 470 pasajeros por hora con 17 mostradores de documentación para las diferentes aerolíneas y cuenta con una sala de última espera en la cual se aborda a los pasajeros nacionales e internacionales, previa programación. También dentro de la sala existe un salón VIP de la aerolínea Aeromar. En el 2011, Manzanillo recibió a 157,200 pasajeros, mientras que para 2012 recibió a 168,000 pasajeros, según datos publicados por el Grupo Aeroportuario del Pacífico.

Así como son importantes los recursos naturales con los que cuenta el puerto de Manzanillo es importante señalar que para agregar más valor a la región y para resaltar la competitividad del destino, Manzanillo cuenta con una oferta turística que atrae a turistas mayoritariamente de Jalisco, la zona centro y Colima, así como el turismo internacional de Canadá y Estados Unidos.

El destino cuentan con 4 rutas turísticas entre las que destacan: la ruta playera conformada por las playas de Miramar, Playa de Oro, Delfos y la Boquita; la de Balnearios conformada La Noria, Selva Acuática y las albercas de Jalipa, la de Santiago, el de Isla Navidad y la Mantarraya que forman parte de la ruta de golf; la ruta del cocodrilario, tortugario y manglares; y la ruta extrema de ciclismo de montaña.

## Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos

Manzanillo ofrece a sus visitantes no solo actividades propias de un destino de sol y playa, también ofrece productos turísticos culturales entre los cuales se encuentran el carnaval de Manzanillo, la feria del municipio que se lleva a cabo en el mes de mayo, la celebración del día de la Marina llevada a cabo en el mes de mayo, las fiestas Patrias celebradas en el mes de septiembre, otra festividad importante es la del día de muertos, por su parte las celebraciones llevadas a cabo en el mes de diciembre son el novenario en honor a la Virgen de Guadalupe y el día de la Virgen de Guadalupe, celebración por la cual México se ha dado a conocer de manera global y en fin de año, Manzanillo se ilumina. El destino cuenta con 2 museos y 12 monumentos entre las que destacan esculturas y estatuas.

El golf se practica en Manzanillo, y goza de renombre internacional gracias a sus campos que se han convertido en sede de torneos internacionales. El campo más espectacular es el de Isla Navidad, gracias a su diseño. También se encuentran el campo de golf de Las Hadas y el de Club Santiago.

Manzanillo es conocido como la “Capital Mundial del Pez Vela”, ya que en este lugar se realizan, desde 1957, importantes torneos nacionales e internacionales de pesca, que atraen a turistas y personas que gustan de la pesca deportiva, el Torneo del Pez vela es llevado a cabo en el mes de Noviembre, se ha posicionado a Manzanillo como destino número uno en la pesca deportiva, se destacan instalaciones para practicar diferentes actividades deportivas como son: voleibol, basquetbol, beisbol, tenis, natación y atletismo.

Otro producto que también se encuentra en Manzanillo es el que engloba las actividades de turismo de aventura en Natura Camp, donde los turistas pueden realizar actividades extremas. Natura Camp es un campamento 100% ecológico, localizado a 20 minutos de Manzanillo en el Ejido de Francisco Villa, donde se puede apreciar la vegetación y el

clima cálido típicos de la región costera. Su principal atractivo son las tirolesas, que van desde 100 hasta 450 mts de longitud por 80 mts de altura y por supuesto las instalaciones elaboradas con eco técnicas, lo que lo convierte en imprescindible para los que gustan de la aventura extrema. Además, para deleite de los pequeñines cuenta con una reserva UMA (Unidad de Mantenimiento Ambiental) de venado cola blanca, pudiendo ser alimentados por los visitantes con alimentos que se proporcionan en el lugar.<sup>3</sup>

En el rubro de organizaciones dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas, este destino cuenta con 50 restaurantes y 13 bares (OCV, 2013).

En la ciudad de Manzanillo existen 8 agencias de viajes y cuenta con oficinas de información de la Delegación de Turismo Estatal, ubicadas a través de módulos en Centros comerciales y puntos de interés de la ciudad durante todo el año.

Los turistas pueden realizar compras en la zona dorada de Manzanillo localizada a lo largo del Boulevard Costero Miguel de la Madrid Hurtado, pueden encontrar centros comerciales ubicados en las plazas: Manzanillo, Soriana, Wal-Mart, Salagua y realizar compras de productos artesanales en el mercado de artesanías, en los 2 tianguis y en la muestra de artesanías del centro histórico, todos ellos ubicados en puntos estratégicos y de gran afluencia turística, no hay Centros Comerciales con tiendas de marcas reconocidas para el desarrollo del turismo de alto ingreso.

El Centro Histórico de Manzanillo fue remodelado; luciendo sus edificios de blanco, nuevos andadores peatonales, que le ofrecen al turista calles más tranquilas y limpias, una terminal marítima y una plaza con bancas y kiosco son algunos de los aspectos que podrá observar al dar un paseo por este pequeño y agradable cuadro principal. En esta zona del centro, se encuentra la Presidencia Municipal, el Museo de la perversidad, el

---

<sup>3</sup> <http://www.vivemanzanillo.com.mx/natura-camp.html#sthash.MXrAb5Ba.dpuf>

famoso restaurante Chantilly, la nevería Dolphy, el famoso y antiguo Bar Social, centro de reunión de manzanillenses y visitantes por más de 50 años, el Hotel Colonial, uno de los primeros hoteles en Manzanillo enfocado al Turismo, tiendas de telas y autoservicio, farmacias y todo cuanto el turista necesite.

Como parte de las atracciones de Manzanillo, en el Centro Histórico es posible admirar las fuentes danzarinas que por las noches engalanán el centro, de 20 metros de largo y 5 de ancho se adorna con una gigantesca propela en bronce que la hace distinguirse del resto de monumentos que la rodean, mientras los espectadores disfrutan de ver bailar los chorros de agua al ritmo del son de La Negra, La Culebra, etc. logrando un espectáculo sorprendente. Sin embargo necesitan de mantenimiento.

La avenida principal es la calle México, en ella se encuentra una gran cantidad de comercios que le ofrecen toda clase de servicios<sup>4</sup>, como hospedaje, restaurantes, bancos, supermercados, API, farmacias, etc.

Manzanillo también cuenta con 3 empresas que ofertan servicios de turismo de aventura las cuales son: Locotours, More Tour y Tláloc Tours.

Se ofrecen servicios enfocados al turismo de negocios en el salón de eventos Marbella y el Auditorio de Usos Múltiples Manuel Bonilla Valle.

Como parte integral de la oferta turística cabe mencionar que la afluencia de transporte local del destino es considerable y debido a la cercanía de los sitios turísticos en Manzanillo, la duración de trayecto entre uno y otro es de máximo 15 minutos.

---

<sup>4</sup> <http://www.vivemanzanillo.com.mx/manzanillo-centro.html#sthash.oX4HeKw9.dpuf>

La oferta de actividades turísticas que se pueden realizar en el destino se encuentra enfocada en lo fundamental al turismo de playa, la pesca deportiva, y el golf.

### Oferta complementaria

Manzanillo cuenta con una extensa diversificación de establecimientos de Alimentos y bebidas, 50 Restaurantes y 13 Bares, los cuales ofrecen servicio de restauración todos los días de la semana.

Los restaurantes son:

**Tabla 1.** Restaurantes en Manzanillo.

No.	Restaurante	No.	Restaurante
<b>1</b>	La k'melia	<b>26</b>	El Marinero
<b>2</b>	Los cuatro Vientos	<b>27</b>	PoccoPazzo
<b>3</b>	El Fogón	<b>28</b>	Portofino
<b>4</b>	El Vaquero	<b>29</b>	La Pergola
<b>5</b>	Mariscos Doña Concha	<b>30</b>	La Toscana
<b>6</b>	Monkey's Restaurant	<b>31</b>	Napoli
<b>7</b>	Bigotes	<b>32</b>	Marina Grill
<b>8</b>	Señor Sushi	<b>33</b>	Oasis
<b>9</b>	El Camarón Feliz	<b>34</b>	La Huerta
<b>10</b>	El capitán	<b>35</b>	Roca del Mar
<b>11</b>	Juan Kike	<b>36</b>	VIPS
<b>12</b>	Tanilos	<b>37</b>	Chantilly
<b>13</b>	La cabaña del mono	<b>38</b>	Simplemente Deli
<b>14</b>	Zendai Sushi	<b>39</b>	Kentucky FriedChick
<b>15</b>	Boston Restaurant	<b>40</b>	Burger King
<b>16</b>	Marisco Real del Mar	<b>41</b>	Antojitos MexLulu
<b>17</b>	Juanito's	<b>42</b>	Dominos
<b>18</b>	Cabo Grill	<b>43</b>	Benedetti's

<b>19</b>	Nobu Sushi	<b>44</b>	Starbucks
<b>20</b>	Pizza Koket	<b>45</b>	Café Costeño
<b>21</b>	Tacos Julio	<b>46</b>	Agave BCP
<b>22</b>	Señor Sushi	<b>47</b>	Azulejos CR
<b>23</b>	Yakitory	<b>48</b>	El Camarón Feliz
<b>24</b>	LaiChee	<b>49</b>	La Katana
<b>25</b>	Sekai Sushi	<b>50</b>	El Rincón Veracruzano

**Fuente:** Elaboración propia tomada de OCV Manzanillo Restaurantes (2012).

Y los bares que se encuentran en Manzanillo son:

**Tabla 2.** Oferta de Bares Manzanillo.

<b>No.</b>	<b>Restaurante</b>	<b>No.</b>	<b>Restaurante</b>
1	Colima Bay Café	<b>8</b>	Uncle's Bar
2	Vog	<b>9</b>	El Jalapeño
3	Tequereque	<b>10</b>	Anarquía Bar
4	Sunset Lounge	<b>11</b>	La Caverna Bar
5	Bar de Félix	<b>12</b>	VelvetRoom
6	La Catrina	<b>13</b>	WingsArmy
7	Hoyo 19		

En Manzanillo existen 8 agencias de viajes certificadas. Por otra parte en la actualidad no existe algún centro de convenciones por lo cual es uno de los proyectos que se planea llevar a cabo en el futuro y promover el turismo de negocios.

En Manzanillo se cuenta con varios tianguis de artesanías los cuales son:

- Museo Tienda de Conchas y Caracoles: se exhiben y comercializan piezas marinas de la región y de otros países.

Ubicación: Se localiza sobre el Boulevard Miguel de la Madrid Hurtado, a 50 metros del Jardín de Santiago.

- Tianguis Artesanías de Manzanillo: artículos hechos a mano, joyería de plata y otros.

Ubicación: Se localiza en el Blvd. Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.

- Tianguis Artesanal de Miramar: plata y mercancías artesanales de la región.

Ubicación: Se localiza en Miramar, consta de 53 locales comerciales, zona de sanitarios y terraza para reuniones.

Las Empresas que ofrecen productos de turismo de aventura en Manzanillo son 9, las cuales se enlistan a continuación.

1. Tláloc Tours.
2. Eco Tour Tortugario y Manglares.
3. Hectours.
4. Natura Camp.
5. Colima Surfing Academy.
6. Antares Náutica.
7. Pacífico Deportes Acuáticos.
8. Scuba Diving.

En lo que respecta a las plazas comerciales donde los turistas pueden realizar actividades de “shopping” son 5:

- **Plaza Salagua.** Tienda Ancla Soriana, con diversos locales tales como Blockbuster, Cinepolis, Burger King, Edoardos California, I Vest, entre otros, se considera esta plaza para clases populares desde el punto de vista mercadotécnico.
- **Plaza Manzanillo.** Tienda Ancla Comercial Mexicana, con diversos locales tales como Radio Shack, D'tinna Moda, Grupo Amutio, comida y ropa de la mejor

calidad, se considera esta plaza para clases altas desde el punto de vista mercadotécnico.

- **Plaza Dorada.** Tienda Ancla Office Max, con locales como Subway, Casino Juega&Juega, Tienda Virtual Sam's, Yagnas Bar entre otros.
- **Plaza Brizza.** Anclas Office Depot y KFC y locales como Starbucks, Iusacell, Flexi, Waldo's Mart, DairyQueen, Simplemete DELI Y Ébano.
- **Plaza Wal\*Mart.** Ancla Vips. También podemos encontrar Autozone's, WingsArmy, Domino's Pizza, Benedetti's Pizza, Thrifty, Coppel, Elektra y Farmacias Guadalajara.

En lo que se refiere a la certificación de las actividades que integran el sector turístico, para el caso de los establecimientos del municipio que participan en el Programa Distintivo H son 28 empresas y 13 cuentan con el distintivo M.

Según el Informe de Gobierno, en cuanto a infraestructura aérea, Manzanillo cuenta con Aeropuerto Internacional Playa de Oro con aerolíneas nacionales e internacionales. De las nacionales podemos mencionar a: Aeromexico, Aeromar, Volaris, Interjet, Aerolitoral; y de vuelos internacionales se encuentran: Continental, US Airways, Alaska, United Airlines, Air Transat, Can Jet, West Jet, VirginAmerica, Aerolitoral, Aeromexico,

Manzanillo tiene conectividad terrestre de calidad y suficiente, conectándose con las principales ciudades de los alrededores por carreteras de cuota u autopistas siendo sus principales ejes carreteros los siguientes:

- \* Colima-Manzanillo.
- \* Manzanillo-Puerto Vallarta.
- \* Manzanillo-Minatitlán.
- \* Ramal-Aeropuerto.
- \* Cuyutlán-Manzanillo.
- \* Libramiento-Colomos-Tapeixtles, que comunica a Manzanillo con todo el estado y el país.

En los periodos de temporada alta específicamente en semana santa se ubican módulos de información turística los cuales se distribuyen por toda la ciudad para atender cualquier solicitud de información de turistas y visitantes. Fuera de este tiempo, solo se cuenta con los módulos de información de las Agencias de Viajes Privadas y módulos de la Delegación de la Secretaría de Turismo.

Por su parte en lo que respecta a la calidad en el transporte local, el municipio cuenta con rutas de camiones (costo de \$7:00 pesos por persona), taxis (costo de \$18.00 más \$5.00 por cada zona que cruce), y renta de autos, estos servicios están disponibles para el uso de los turistas.

Las tarifas hoteleras de Manzanillo oscilan desde \$200 para hoteles de 1 estrella hasta los \$5,000 para hoteles de 5 estrellas, estos precios se manejan en moneda nacional aunque en algunos lugares manejan su tarifa en dólares. Dichas tarifas manejadas por habitación, cobrando la persona extra aparte de la tarifa establecida por habitación.

## **Ordenamiento Territorial**

A pesar de la iniciativa del Gobierno del Estado, Manzanillo no cuenta actualmente con un ordenamiento territorial que dé la pauta para que existan áreas de conservación definidas.

Cuando se comenzó a construir toda la infraestructura, no se tomaron en cuenta las áreas naturales que existían en el destino, como consecuencia de esto, actualmente han desaparecido muchas de las zonas de manglares y selva, destruidos principalmente por la construcción de la industria portuaria, y también afectada en menor medida por la industria turística, todo esto ha ocasionado que la imagen estética que tenía el destino se vea afectada.

Durante las mesas de trabajo que se han llevado a cabo con los prestadores de servicios turísticos de Manzanillo, uno de los principales señalamientos que ellos hacen es precisamente el descuido con la infraestructura y la mala planeación urbana que ha

dejado de lado a la zona selvática y ha dañado ecosistemas importantes como las áreas de mangle que en otros tiempos abarcaban gran parte del territorio y que fungían como una zona de amortiguamiento ante fenómenos climáticos como huracanes.

Si bien ya no se puede cambiar lo que se ha hecho y afectado en el pasado, es importante que el gobierno municipal y estatal tomen las medidas necesarias para que en un futuro los proyectos a desarrollar sean hechos de manera sustentable, cuidando en la mayor medida estos ecosistemas que forman parte de la vida silvestre del municipio.

En Manzanillo existen muchos sitios que pueden integrarse a un programa de protección ambiental, pues el descuido de estos ecosistemas ha llevado a que muchas especies estén en peligro de desaparecer, lo que afectaría de manera considerable la estética paisajística del lugar.

Las causas de que esto esté sucediendo, son principalmente, las construcciones mal planeadas que se han permitido sin tomar en cuenta estas áreas naturales, que han comprendido desde los manglares, de los que queda ya muy poco, así como playas y aguas de las bahías, en las cuales se necesita con urgencia sean aplicados programas de limpieza y protección a la fauna acuática.

### **Comercialización**

La comercialización en el destino se hace de forma directa a través de las oficinas de ventas, centro de reservas de los grandes hoteles y por medio telefónico para hoteles pequeños y de forma indirecta a través de canales de distribución. Las pequeñas empresas no tienen muchas opciones en cuanto a la excesiva dependencia de las agencias mayoristas y tour operadores, esto a pesar de que existen otros medios de comercialización como Internet y redes sociales.

Por una parte la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) Manzanillo que es un organismo no lucrativo que en conjunto con la Secretaría de Turismo y la Asociación de

Hoteles, Moteles y Empresas Turísticas, es la encargada de la atracción y cierre de eventos nacionales e internacionales, a través de la asesoría, orientación y apoyo a las asociaciones, sociedades, cámaras, confederaciones y empresas que tienen el deseo de desarrollar sus eventos, Grupos de Incentivos, Congresos o Convenciones en el Destino.

Su principal actividad es proveer información para la realización de eventos y convenciones. Funciona como enlace de los Organizadores de Eventos o Convenciones ante organismos, instituciones y prestadores de servicios. Apoya en la coordinación de Visitas de Inspección a los Hoteles y lugares que solicitan. Recopila las cotizaciones de los Hoteles y proveedores de interés en caso de solicitarlo. Brinda asesoría en la organización y logística de eventos.

Los recursos para realizar estas campañas y promoción provienen del 3% de impuesto de hospedaje que se recauda año con año en el destino, este fideicomiso pasa por filtros donde de ese 3% inicial, después de gastos diversos a la OCV le corresponde el 1% del total de la recaudación. En el presente año el principal inconveniente es el inicio tardío de la campaña de promoción MZLO 2013 debido a que todavía no se cuenta con el recurso financiero del fideicomiso por lo que los esfuerzos promocionales se han tenido que enfocar a Internet y redes sociales que son económicamente accesibles en estos momentos.

En la página web de la OCV Manzanillo se encuentran enlaces directos hacia los hoteles que participan activamente en las campañas de dicha oficina. En el destino se manejan los canales de comercialización directa e indirecta.

*Destination Management Companies (DMC).* Estas organizaciones se encargan del desarrollo global y del marketing del destino. En cierto modo son la versión actual de las oficinas o entes públicos de turismo aunque este caso suelen ser agencias mixtas, en donde se combinan recursos de los sectores público y privado y se enfatizan los aspectos de gestión además de la información al visitante y la promoción del destino.

El producto es un factor clave para la creación de una DMC.

- El mercado objetivo es un segmento especializado.
- La originalidad y atractividad son criterios más importantes que el precio para ciertos segmentos del mercado.
- Los clientes buscan adquirir productos integrales.
- Los servicios de los proveedores deben alinearse con el tipo de producto, manteniendo homogénea la calidad del producto.

De acuerdo a información de la Secretaría de Turismo Federal, en el destino existen dos DMC que a su vez son también dos de los tour operadores más importantes del destino: Tlaloc Tours y Hectours.

Estos DMC representan a importantes compañías de agencias de viajes internacionales como Apple Vacations Ltd., Us Airways Vacations, Travel Impressions, Alaska Airlines Vacations, Expedia, Orbitz, Classic Vacations, Mexico Unlimited, Gray Line, Certified Vacations y Vacances Air Transat Holidays. Dentro de las agencias de viajes mexicanas se encuentran, Price Travel, Best Day, Hotel Beds, Viajes Palacio, Mayaland Tours, Viajes El Corte Inglés y Euromundo.

La comercialización electrónica se ha posicionado poco a poco entre los hoteles del destino, un sitio utilizado por 53 hoteles en los que realizan venta directa es TripAdvisor. Actualmente existen otras opciones de comercialización, un ejemplo son las redes sociales como Facebook y Twitter donde se inicia el contacto directo con algún agente de ventas por medio de publicaciones y mensajes.

### **Agenda de Competitividad para Manzanillo**

En el marco de la Agenda se establecieron los siguientes objetivos con sus estrategias:

- Establecer una oferta turística integrada y competitiva en el Destino.

**Estrategia:** Diseño e instrumentación de un programa de sensibilización, integración y coordinación entre los actores turísticos del destino Manzanillo

para ofertar el destino de forma integrada brindando servicios competitivos y de calidad

- Mejorar la calidad de vida de los residentes en el destino por medio de la generación de empleos.

**Estrategia:** Programa de generación de empleos en la actividad turística con acceso al financiamiento Mipymes y a programas para emprendedores.

- Mejorar y conservar del entorno e infraestructura turística **realizando** una gestión turística sustentable.

**Estrategia:** Desarrollo y aplicación de sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo.

- Generar una cultura turística en el destino por medio de la sensibilización, formación y certificación.

**Estrategia:** Diseño y puesta de práctica de un programa de sensibilización hacia el turismo y calidad turística

- Mejorar la accesibilidad del destino y la infraestructura de las instalaciones para ofertar servicios competitivos.

**Estrategia:** Poner en práctica un programa de conectividad terrestre y aérea nacional e internacional que incremente el flujo de visitantes de Canadá y EUA.

- Garantizar la seguridad patrimonial y física.

**Estrategia:** Diseñar e instrumentar un programa de seguridad patrimonial y física para aumentar el nivel de satisfacción tanto del habitantes como del turista.

- Mejorar la imagen, promoción y comercialización del destino.

**Estrategia:** Posicionar el Corredor Manzanillo - Costalegre a través de una efectiva comunicación comercial y gestión del destino.

- Involucrar al Gobierno, empresarios, sociedad civil en una gestión eficiente y eficaz del turismo en el destino.

**Estrategia:** Gestión turística sostenida por parte de los actores locales.

- Mejorar la comercialización electrónica con la utilización intensiva de las TICS.

**Estrategia:** Posicionar electrónicamente al destino Manzanillo para aumentar el flujo de visitantes:

**Proyectos propuestos:**

- Boulevard Costero Miguel de la Madrid Hurtado.
- Centro Histórico Primer Cuadro.
- Centro de Exposiciones en la salida del Puerto Interior.
- Módulos de Sanitarios Públicos dentro del Primer Cuadro.
- Museo del Marino.
- Marina Pública (Turismo Náutico).

**Conclusiones:**

- Se resalta el enfoque participativo en la elaboración de la Agenda de Competitividad Turística en el Destino Manzanillo, estuvieron implicados en la elaboración el Gobierno Estatal, Autoridades Locales, autoridades locales responsables de la conducción del sector, Empresarios, diferentes Asociaciones y la Universidad de Colima por medio de Turismo los Gobiernos Estatales, para asegurar la calidad de las investigaciones.
- En el Diagnóstico Situacional se conoce el estatus que guarda la competitividad en la localidad con vistas a determinar estrategias viables, la revisión de las condiciones económicas, sociales y ambientales del destino con un enfoque integral, la identificación de programas y proyectos específicos que incrementen la competitividad local y el establecimiento de un Sistema de Manejo de Indicadores para efectos de seguimiento y evaluación.
- En la Agenda de Competitividad de Manzanillo se muestran elementos de Visión Compartida sobre el futuro deseado, la definición de Metas, basadas en resultados deseados, el establecimiento de objetivos con base en indicadores de competitividad seleccionados, la definición de Programas y Estrategias en función de las metas de desarrollo de competitividad en el destino y la implementación de 6 Proyectos y Acciones Específicas bajo un sistema de

prioridades y costos, responsables, plazos de ejecución e indicadores de medición.

- La ACDT del Manzanillo tiene el potencial de convertirse en una poderosa herramienta de planeación participativa, que coordine la actuación de los tres órdenes de gobierno y la iniciativa privada, en favor de mejorar el desempeño del sector turístico.

## Referencias

- [http://www.sefome.gob.mx/influ\\_puerto.php](http://www.sefome.gob.mx/influ_puerto.php)
- <http://www.vivemanzanillo.com.mx/natura-camp.html#sthash.MXrAb5Ba.dpuf>
- <http://www.vivemanzanillo.com.mx/manzanillo-centro.html#sthash.oX4HeKw9.dpuf>