

Desarrollo de destinos turísticos consolidados:  
una visión desde la sustentabilidad y resiliencia



# **Desarrollo de destinos turísticos consolidados: una visión desde la sustentabilidad y resiliencia**

Angélica Montaña Armendáriz  
Antonina Ivanova Boncheva  
Rodrigo Serrano Castro

Universidad Autónoma de Baja California Sur  
Gobierno del Estado de Baja California Sur  
H. XII Ayuntamiento de Los Cabos

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE BAJA CALIFORNIA SUR**

DR. GUSTAVO RODOLFO CRUZ CHÁVEZ  
Rector

DR. DANTE ARTURO SALGADO GONZÁLEZ  
Secretario General

DR. ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCÍA  
Secretario de Administración y Finanzas

LIC. JORGE RICARDO FUENTES MALDONADO  
Director de Difusión Cultural y Extensión Universitaria

LIC. LUIS CHIHUAHUA LUJÁN  
Jefe del Departamento Editorial

D. R. ©      ANGÉLICA MONTAÑO ARMENDÁRIZ, ANTONINA IVANOVA BONCHEVA Y RODRIGO SERRANO CASTRO  
D. R. ©      UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR,  
CARRETERA AL SUR KM 5.5, LA PAZ, BCS.

Primera edición, 2017

ISBN: 978-607-7777-81-6

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida, en cualquier sistema –electrónico, mecánico, de fotorreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro–, sin hacerse acreedor a las sanciones establecidas en las leyes, salvo con el permiso escrito del titular del copyright. Las características tipográficas, de composición, diseño, formato y corrección son propiedad de los editores.

Cuidado de la edición: Andrea Isabel Villarreal Ojeda

Diseño de cubierta: Ecatl Alam López Jiménez

Formación electrónica: Juan Burciaga Córdova

Impreso y hecho en México

# Agradecimientos

Los coordinadores de este libro expresamos nuestro agradecimiento a todos los autores y coautores tanto por sus valiosas reflexiones como por sus aportaciones en torno a la temática del turismo, la sustentabilidad y la resiliencia en Los Cabos y en otras regiones del país. A los participantes en las mesas de trabajo, quienes colaboraron de forma entusiasta y proactiva, aportando su amplia experiencia y visión en torno a la problemática y posible replanteamiento del modelo de desarrollo turístico de Los Cabos.

Mención especial merecen todas las instituciones públicas y asociaciones representativas de la sociedad que colaboraron en la realización de este libro; en particular, al apoyo recibido del Programa para el Desarrollo Profesional (PRODEP), mediante el proyecto de investigación: “Análisis de viabilidad para la conformación de un Clúster en torno al turismo de naturaleza en Los Cabos: Una alternativa para diversificar la oferta de un destino consolidado en el marco del desarrollo local sustentable”.

Es necesario reconocer de manera muy especial el invaluable apoyo otorgado por el Dr. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez, rector de la UABCS, para hacer realidad el Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados.

Las aportaciones de las invitadas especiales que compartieron experiencias de otros destinos turísticos consolidados en el país fueron de apoyo crucial para delimitar las estrategias en las mesas de trabajo. Agradecemos

a la Dra. Nora Bringas, EL COLEF, Tijuana, Baja California; a la Dra. Irma Magaña, Universidad de Colima, Colima, y a la Dra. Mónica Velarde de la Universidad de Occidente, Mazatlán, Sinaloa.

Un agradecimiento por el incansable apoyo y entusiasmo del Lic. Daniel Uribe Pedraza de la Asociación de Relaciones Públicas de Los Cabos A.C. y de la Dra. Graciela Tiburcio Pintos, Directora Municipal de Recursos Naturales y Vida Silvestre, tanto en la organización como en la realización este evento, de cuyas mesas de trabajo surge este libro.

Agradecemos a la Universidad Autónoma de Baja California Sur y al XII Ayuntamiento de Los Cabos, en particular a la Dirección General de Fomento Económico y a la Dirección Municipal de Vinculación Empresarial, instancia municipal comprometida en el incentivo del turismo, como actividad y apuesta económica de Los Cabos.

A todas aquellas personas que nos apoyaron en la logística del referido foro; en especial a los estudiantes de la UABCS: Gabriel Núñez, Alejandro Valdez, Pablo Florencio, Gonzalo León, Ricardo Martínez y Joaquín Beltrán.

Angélica Montaña  
Antonina Ivanova  
Rodrigo Serrano

# Presentación

El despegue turístico del municipio de Los Cabos se remonta al año de 1976, cuando el gobierno federal, a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), inició la construcción en el territorio nacional, en diferentes años, de cinco Polos de Desarrollo Turístico Integralmente Planeados. En el caso de Los Cabos, esta decisión de FONATUR se tradujo en el desarrollo y consolidación de uno de los principales destinos turísticos de sol y playa a nivel internacional y, sin lugar a dudas, en el más importante motor del desarrollo regional del estado y el municipio.

Sin embargo, no hay que omitir que, más allá de los grandes beneficios económicos que este modelo de desarrollo turístico ha generado en términos de empleo, ingreso, inversión, etcétera, también ha provocado algunos procesos que se manifiestan de manera negativa en diversos ámbitos: la falta de inclusión por parte de la actividad turística de grandes segmentos de la población; actividades económicas y comunidades que han quedado al margen de los beneficios generados por el modelo turístico prevaleciente; el desplazamiento de actividades económicas tradicionales; grandes déficits de infraestructura urbana y de acceso a servicios públicos, segregación social, conflictos entre el desarrollo turístico y el uso de los recursos y servicios ambientales, etcétera.

Por otra parte, hay que reconocer también los cambios que se han venido presentando en las características y tendencias de la demanda turística a nivel internacional; algunos autores de este libro señalan que el nuevo turista busca múltiples y variadas opciones en el destino, más allá de las vinculadas a recursos como sol y playa, y comienza a reclamar productos más especializados e individualizados. Debido a esto, señalan los autores de esta obra, desde la década de los ochenta comienzan a aparecer a nivel mundial una gran cantidad de destinos turísticos, lo que ha provocado una exacerbada competencia entre los mismos por atraer a estos nuevos flujos de turistas.

Lo señalado en los párrafos anteriores nos exige como gobierno y sociedad repensar y discutir el modelo prevaleciente de desarrollo turístico de Los Cabos; replantear el rumbo del mismo con el propósito de subsanar en la mayor medida de lo posible la problemática inherente al modelo seguido hasta la actualidad y afrontar de mejor manera los retos y desafíos que están imponiendo las nuevas exigencias de los mercados turísticos a nivel global.

Reorientar el rumbo del desarrollo turístico de Los Cabos requiere, entre otras cosas, diseñar políticas, estrategias y acciones que fomenten la construcción de un entorno social, económico e institucional que contribuya a tal fin. Un entorno que coadyuve a fortalecer la competitividad del destino diversificando y diferenciando la oferta turística; haciéndolo más incluyente, capaz de incorporar una mayor oferta de espacios y comunidades; más integrado al resto del tejido productivo regional; más ordenado y, por supuesto, sustentable.

Lograr construir un modelo de desarrollo turístico con las características mencionadas requiere, entre otras cosas, de la colaboración, participación y concertación de todos los actores interesados en el fortalecimiento de la competitividad de la actividad turística de Los Cabos, sean estos académicos, gubernamentales y de la sociedad civil.

Eventos como el I Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados: Reinventando Los Cabos, Opciones Innovadoras y Resiliencia para Destinos Turísticos Sustentables celebrado en Cabo San Lucas, Baja California Sur, en el mes de noviembre de 2015 y organizado por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California Sur y el XII Ayuntamiento de Los Cabos y que dan origen a esta obra, son, sin lugar a dudas, los espacios que se necesitan para llevar a cabo la discusión y análisis del



rumbo estratégico que debe de seguir el desarrollo turístico de Los Cabos, de tal manera que le permita a este continuar siendo uno de los principales destinos a nivel internacional.

Arturo de la Rosa Escalante  
Presidente Municipal  
H. XII Ayuntamiento de Los Cabos



# Introducción

El proceso de globalización económica en el que se incluyeron los mercados turísticos ha generado un amplio crecimiento del turismo a escala mundial; situación que ha obligado a que los destinos turísticos consolidados, como Los Cabos en Baja California Sur, México, así como las empresas de este sector, las instituciones académicas, los gobiernos locales y los organismos representativos de la sociedad que están inmersos en el desarrollo de la actividad turística, busquen alternativas que se traduzcan, o puedan representar, una estrategia de competitividad sustentada en una diferenciación de la oferta, siendo la sustentabilidad y la resiliencia opciones a considerar para el desarrollo económico local del turismo en Los Cabos.

Respecto a estas opciones, la creatividad, como herramienta para hacer realidad las estrategias antes mencionadas, enfrenta un dilema en la búsqueda de una posible ampliación de una oferta; en el caso de la sustentabilidad, surge el cuestionamiento acerca de si es necesario focalizar los procesos que permitan mejorar y/o equilibrar el desarrollo económico territorial, con productos, servicios, amenidades y experiencias fundadas en el turismo sustentable, o abocarse al desarrollo e implementación de procesos de innovación de gran trascendencia, como podría ser un procedimiento de resiliencia para Los Cabos, considerando la madurez de este destino. Como se podrá observar, no se trata de un simple dilema relativo a la oferta turística, implica un amplio proceso de prospección acerca de algunas alternativas a

considerar en el desarrollo económico del turismo en el extremo sur de la península de Baja California.

El presente documento representa un ejercicio de intercambio de conocimientos y experiencias, en el que diferentes investigadores y académicos estudian, analizan y proponen alternativas para identificar las oportunidades que presenta el turismo sustentable en Los Cabos y detectar posibles procesos de resiliencia en un destino consolidado. Como una manera de aportar ideas y enriquecer la discusión desde el ámbito académico, se adjuntan una serie de ensayos en los que se comparten conocimientos teóricos y experiencias acerca del turismo en otros destinos del noroeste de México. Todos los trabajos aquí expuestos tienen como objetivo fomentar, de una u otra forma, la adopción de prácticas sustentables en la industria turística de Baja California Sur y posicionar a Los Cabos como un destino competitivo, innovador y sustentable, en el que se favorezca la conservación del patrimonio natural y cultural, pero que también el uso turístico y sustentable del territorio se transforme en oportunidades de desarrollo económico y social en las localidades turísticas, para beneficio de las comunidades que las habitan.

En el capítulo “El ordenamiento territorial y la solución de conflictos socioterritoriales en regiones turísticas”, los autores, la Dra. Nora L. Bringas Rábago y el Dr. Basilio Verduzco Chávez, hacen un análisis de las contribuciones y limitaciones que tiene el instrumento de planeación oficial de ordenamiento territorial para prevenir, manejar y resolver los conflictos socioterritoriales que pueden ocurrir en regiones turísticas como consecuencia del uso intenso del paisaje como atractivo turístico y de los cambios de uso de suelo realizados para construir la infraestructura y los asentamientos humanos para actividades turísticas competitivas. La base de este capítulo es una investigación que se realizó durante la elaboración de dos proyectos sobre ordenamiento ecológico del territorio para el estado de Baja California, mismos que fueron aprobados por el gobierno estatal. Se realizaron recorridos de campo por las distintas regiones del estado y entrevistas a distintos grupos de presión, para poner a prueba la hipótesis sobre la viabilidad de implementar el modelo de ordenamiento con el consenso de todos los actores involucrados. Surgió como una de las conclusiones la necesidad de replantear objetivos, metodologías y estrategias para incorporarlos en planes y programas gubernamentales, para mantener un diálogo racional que conduzca a construir consensos en regiones con alto potencial de desarrollo turístico.

El capítulo “Propuesta de competitividad. Un destino turístico creativo e innovador: concepto holístico estratégico”, de la Dra. Irma Magaña Carrillo, propone, con base en un sistema de calidad total, un modelo de competitividad desarrollado desde un enfoque holístico y estratégico, mediante el cual se busca innovar en la actividad turística de una manera integral, incorporando el poder de acción y gestión gubernamental (a través de la política pública de este sector), para implementar el “ser” y el “hacer” en el turismo y, de esa manera, sistematizar la función gerencial y la operación de las empresas turísticas, tomando en cuenta los elementos y componentes del espacio físico, la cultura del lugar y los actores del mercado (en especial al cliente-turista). Todo ello como elemento fundamental para el desarrollo integral y el diseño de productos turísticos innovadores que permitan apropiarse del concepto “servir”, teniendo como espacio territorial el estado de Colima.

La importancia del capítulo “Estrategias para la competitividad de un destino turístico. El caso de Mazatlán, Sinaloa, México”, cuya autora es la Dra. Mónica Velarde Valdez, radica en la identificación de las estrategias que requiere un destino de turístico para ser y mantenerse competitivo. En este trabajo se hace un diagnóstico tendiente a conocer las particularidades de Mazatlán en la búsqueda de su competitividad, con base en el reconocimiento de las nuevas tendencias del mercado internacional del turismo, analizando siete elementos relacionados, directamente, con la competitividad de destinos turísticos: oferta turística, sustentabilidad turística, infraestructura turística, promoción y comercialización, tecnologías de información, formación y certificación y seguridad turística. El estudio se realizó con base en entrevistas y discusiones en grupos focales con diferentes actores turísticos, mediante un estudio de caso en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, que es uno de los principales destinos turísticos de sol y playa en México.

El capítulo “El manejo del crecimiento turístico en áreas naturales protegidas. Caso Parque Nacional Islas Marietas” tiene como autores a la Dra. Rosa María Chávez Dagostino, al Dr. José Luis Cornejo Ortega, a José Luis Méndez Jiménez y a la M. C. Rita Marcela Preciado Pinedo. Aquí se trata el problema de la gestión del número de visitantes al Parque Nacional Islas Marietas (PNIM), que es un archipiélago de dos islas más islotes localizado al norte de la Bahía de Banderas, el cual ha incrementado su visitación de forma dramática, lo que pone en peligro los objetivos de conservación y la resiliencia del ecosistema, del que depende el subsistema turístico PNIM,

Riviera Nayarit-Puerto Vallarta. En el PNIM se ha establecido la Capacidad de Carga de los sitios de mayor uso, pero en la práctica no se determina el número de visitantes aceptable. Se exploran estrategias vigentes y potenciales de manejo del crecimiento turístico con respecto a los escenarios de crecimiento actual. Se analizan también la relación entre turistas y comunidad local, el problema del uso de recursos comunes, los costos y beneficios de su uso turístico y la participación de todos los actores involucrados.

La Dra. Antonina Ivanova Boncheva y la Dra. Alba Eritrea Gámez Vázquez, autoras del capítulo “Turismo y respuestas a la crisis económica en destinos turísticos consolidados: casos Los Cabos (México) y Phuket (Tailandia)”, sostienen que la crisis del 2007-2009 mostró la necesidad de establecer mecanismos para la adaptación económica y prevención de pérdidas en el contexto de una vulnerabilidad extrema que cuestionó las vías tradicionales de la organización económica y política en todo el mundo. Para el sector turismo, el reto fue doble debido a su tradicional vulnerabilidad a los impactos externos, que afecta la capacidad de recuperación de los destinos turísticos. Este capítulo presenta una discusión de las respuestas del sector hotelero a la crisis mundial en dos destinos turísticos consolidados, Los Cabos (México) y Phuket (Tailandia), con énfasis en las políticas de empleo. Estos destinos reflejan un modelo dinámico de inversión y demanda extranjera, siendo también lugares donde se presentan procesos de crecimiento económico y demográfico que provocan interacciones controversiales a nivel local y externo. La metodología empleada consistió en entrevistas semiestructuradas aplicadas de manera personal a gerentes de alto nivel de los principales hoteles en ambos destinos. Uno de los principales resultados indica que la administración del personal es uno de los elementos clave para conseguir resiliencia y asegurar la futura competitividad.

El objetivo del capítulo “Análisis económico de los principales destinos de turismo internacional en México”, del M. en C. Juan Carlos Pérez Concha, consiste en desarrollar un análisis tendiente a identificar el desempeño de las políticas públicas aplicadas al fomento y desarrollo del turismo internacional en México, en particular en los Centros Integralmente Planeados. Para tal fin, primero se describen las características y variables macroeconómicas que determinan la posición que guarda México en el mercado internacional del turismo en el período 1990-2014. Posteriormente, se propone un modelo econométrico para medir el grado de correlación de los indicadores turísticos que impactan en la economía de los destinos en estudio, a partir de un

modelo con tres variables explicativas y dos variables dicotómicas que miden eventos extremos: las crisis económicas que afectan la actividad turística y el efecto de fenómenos climáticos como los huracanes. Los resultados indican que las variables seleccionadas explican el comportamiento de la derrama económica en Los Cabos y Puerto Vallarta, no así en Cancún, cuya dinámica económica es distinta.

La Dra. Graciela Tiburcio Pintos, autora del capítulo “Programa municipal para protección de la tortuga marina: un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en el destino de Los Cabos, BCS” explica que el potencial turístico de una localidad y su sustentabilidad están ligados al tipo de formación y participación individual y colectiva con el entorno cultural, social, económico y, de manera fundamental, a la forma y los modos de administrar el patrimonio natural que le da soporte y viabilidad a largo plazo a la actividad del sector. Por otro lado, el cuidado del patrimonio natural fortalece los atributos singulares de nuestra identidad para el fomento de la cultura turística de la región. Bajo esta premisa, desde el año 2000, el gobierno municipal del H. Ayuntamiento de Los Cabos en Baja California Sur inició el Programa para Protección de la Tortuga Marina con el objetivo de conservar las diferentes especies de quelonios presentes en la zona. Este capítulo presenta resultados a lo largo de 15 años de labor y analiza los seis ejes de trabajo del modelo del programa municipal en Los Cabos, el cual es considerado un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en un destino turístico, convirtiéndose en un modelo de trabajo innovador en el cual se incluyen diferentes sectores de la sociedad como Gobierno, iniciativa privada y sector privado, siendo estos últimos los actores principales al comprometerse voluntariamente a trabajar por la conservación de las tortugas marinas y el cuidado de sus recursos naturales de manera conjunta, organizada y sin fines de lucro.

El propósito del capítulo “Resiliencia frente a las crisis y eventos extremos, Los Cabos, BCS”, que aborda el Dr. Rodrigo Serrano Castro, tiene como objetivo analizar la vulnerabilidad y capacidad de respuesta de las empresas turísticas y las comunidades en Los Cabos frente a fenómenos climáticos como ciclones, inundaciones y la elevación del nivel del mar. Dentro de lo subtemas que se tratan en el capítulo destacan los siguientes: a) Medidas de protección propuestas para mitigar los impactos de los ciclones en Los Cabos; b) Organización de las empresas turísticas para mitigar la vulnerabilidad e impactos de crisis económicas; c) Actividades turísticas con más

impacto o más vulnerables ante el cambio climático; d) Ejemplos exitosos de afrontamiento de los impactos de eventos extremos (Huracán Odile) y las crisis económicas (Crisis de 2008).

El capítulo correspondiente a la investigación “Expertos y actores locales: perspectivas y propuestas para la gestión turística del patrimonio natural y cultural”, del cual es autora la Dra. Angélica Montaña Armendáriz, se centra en el análisis exploratorio del impacto económico local que pueden generar el turismo de naturaleza y el turismo cultural, para lo cual se analizan diversas investigaciones referidas al impacto de la gestión turística en el patrimonio natural y cultural de una región, así como las posibilidades que ofrece el turismo como estrategia para intensificar los procesos de desarrollo local. La metodología de investigación se enfoca en la comprensión del sujeto de estudio, examinándolo desde la perspectiva de los participantes en relación con su contexto, ya que la información empírica se obtuvo directamente de una serie de mesas de trabajo que se llevaron a cabo en el taller de planeación participativa denominado Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados: Reinventando Los Cabos, Opciones Innovadoras y Resiliencia para Destinos Turísticos Sustentables, evento que se llevó a cabo en la ciudad de Cabo San Lucas, la cual constituye el eje del polo de desarrollo turístico de Los Cabos. El mencionado foro tuvo por objetivos: primero, promover un espacio de interlocución entre los actores locales del turismo con el sector público, las organizaciones sociales y las instituciones académicas de la zona, esto con la finalidad de identificar y describir las posibles oportunidades de mercado que presenta el turismo sustentable en Los Cabos; segundo, detectar procesos de resiliencia que propicien una mayor competitividad del sector turístico de Los Cabos; ello con base en un intercambio de conocimientos, experiencias y metodologías empleadas, así como de identificación de los principales retos en la materia.

El capítulo “Innovación en el desarrollo de productos y mercados turísticos: el caso del turismo de naturaleza como opción para diversificar el turismo de Los Cabos, Baja California Sur, México”, cuyo autor es el Dr. Ismael Rodríguez Villalobos, tiene como objetivo analizar el potencial que representa el turismo de naturaleza en la búsqueda de una diversificación en la actual oferta turística de Los Cabos. Para tal fin, se analizan las posibilidades que implica el desarrollo de productos turísticos que permitan aprovechar el potencial que representan las Áreas Naturales Protegidas existentes en el territorio municipal y que, al mismo tiempo, involucren a las comunidades



rurales que secularmente han quedado al margen de los beneficios generados por el actual modelo de desarrollo turístico. El análisis referido se sustenta en el diagnóstico que hicieron los participantes de la mesa de trabajo denominada “Innovación en Desarrollo de Productos y Mercados Turísticos”, en la cual se buscaba identificar las opciones y potencialidades que permitirían diversificar la oferta turística de Los Cabos y el reconocimiento de las estrategias necesarias para desarrollarlas. Esta mesa de discusión formó parte del I Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados: Reinventando Los Cabos, Opciones Innovadoras y Resiliencia para Destinos Turísticos Sustentables, el cual contó con la participación de diversos actores provenientes de los sectores gubernamental, académico, empresarial y social, cuyo común denominador es su relación con la actividad turística, así como con la planeación y gestión del desarrollo de este sector en Los Cabos.

El capítulo “Innovaciones para la sustentabilidad en organizaciones turísticas”, del autor Dr. José Antonio Martínez de la Torre, se enfoca en el análisis y comparación de las propuestas innovadoras para mejorar la sustentabilidad ecológica y socioeconómica del acelerado desarrollo turístico del municipio de Los Cabos del estado de Baja California Sur. Las propuestas centrales tienen su origen en la mesa de trabajo “Innovaciones para la sustentabilidad en Organizaciones Turísticas”, que formó parte del I Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidado: Reinventando Los Cabos, Opciones Innovadoras y Resiliencia para Destinos Turísticos Sustentables celebrado en Cabo San Lucas, Baja California Sur, en noviembre de 2015. Estas propuestas se comparan y se muestra su coincidencia general con las de la población consultada durante la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 por parte del H. X Ayuntamiento de Los Cabos en el año 2008. Las propuestas centrales tratan opciones innovadoras específicas como la implementación realmente eficaz de los sistemas de certificación verde para una base más amplia de empresas turísticas, incluyendo también a las empresas no turísticas pero abastecedoras principales de bienes y servicios a las empresas turísticas. Las propuestas tienden a ser integrales y se acercan al concepto de desarrollo sustentable, al considerar tanto los problemas socioeconómicos de la actividad turística como los efectos de degradación ecológica y del uso no sustentable de recursos naturales como el agua por parte de las empresas turísticas y de sus empresas abastecedoras y del sector doméstico.



# El ordenamiento territorial y la solución de conflictos socioterritoriales en regiones turísticas

Nora L. Bringas-Rábago<sup>1</sup>

Basilio Verduzco-Chávez<sup>2</sup>

## Introducción

Históricamente el crecimiento del turismo en una región ha ejercido fuertes presiones sobre el territorio y, por lo mismo, se ha convertido en una fuente potencial de conflicto. Estos conflictos se derivan, en parte, de las distintas perspectivas sobre la distribución de costos y beneficios entre los distintos grupos sociales, y están asociados al uso intenso del paisaje como atractivo turístico y a los cambios de uso de suelo realizados para construir la infraestructura y los asentamientos humanos que permiten el surgimiento de actividades turísticas competitivas. Este tipo de situaciones demanda estudios integrales de presiones sobre el territorio y de conflictos entre los involucrados (De Groot, 2005). Las visiones de los involucrados son consideradas clave para una planeación estratégica integrada de la sustentabilidad del turismo (Markovic, *et al.*, 2009) y para el desarrollo de un turismo responsable (Saarinen, 2014; Ellis, y Sheridan, 2014).

---

1 Departamento de Estudios Urbanos y Medio Ambiente, El Colegio de la Frontera Norte. Correo electrónico: nbringas@colef.mx

2 Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: basiliov@cucea.udg.mx

El Ordenamiento territorial (OT) es una herramienta de planeación reguladora basada en indicadores sobre uso de suelo y procesos de cambio (Gómez-Orea, 2002). Esto es un aspecto importante para el desarrollo sustentable del turismo debido a que las presiones del sector influyen en la configuración de los involucrados que participan en el debate público. Un modelo de ordenamiento procura que el desarrollo, turístico o de cualquier otro tipo, pueda llevarse a cabo de manera compatible con las aptitudes y capacidades del territorio de una región. Al establecer reglas de uso y apropiación del territorio y sus servicios ambientales, el ordenamiento ayuda a definir quiénes son los involucrados en el desarrollo turístico, crea expectativas de ganancias y moldea sus comportamientos, por lo que se convierte en un elemento central en el manejo de conflictos socioterritoriales.

En este capítulo presentamos un análisis de las contribuciones y limitaciones que tiene el Ordenamiento territorial como arreglo institucional para prevenir y, en su caso, manejar y resolver los conflictos sociales que pueden ocurrir en una región fuertemente presionada por el desarrollo turístico. Con este propósito se utilizarán evidencias recogidas por dos proyectos de investigación realizados por los autores en el estado de Baja California, en los que se pusieron a prueba hipótesis sobre la viabilidad de implementar dichos planes con el consenso de todos los involucrados.

Para este fin, hemos organizado este trabajo en cuatro partes. En la primera de ellas, se presenta el ordenamiento como herramienta para el consenso. En la segunda, se desarrollan los fundamentos teóricos que identifican al ordenamiento como arreglo institucional con capacidad de influir en la existencia y manejo de controversias en regiones con potencial de desarrollo turístico. En la tercera sección, se describe la propuesta de ordenamiento ecológico del territorio (OET) que fue aprobada por el Gobierno de Baja California. En la cuarta parte se presentan evidencias sobre el potencial de controversias asociados al desarrollo turístico y las expectativas de involucrados respecto al logro de consensos para la implementación del plan aprobado. Finalmente, en un quinto apartado, como comentarios finales, se presenta una interpretación de la situación y se sugiere la necesidad de replantear objetivos, metodologías y estrategias para incorporar a los involucrados en los planes de ordenamiento ecológicos y territoriales con el fin de que puedan ser usados por los involucrados como referentes para mantener un diálogo racional conducente a construir los consensos necesarios para el desarrollo turístico.

## El ordenamiento como herramienta para el consenso

El desarrollo turístico en todas sus manifestaciones, de gran escala o de baja intensidad, plantea diversos problemas de orden ambiental ecológico, económico y social en el territorio. El uso de recursos y servicios ambientales para actividades turísticas constituye un ejemplo destacado de los problemas de generación y apropiación de bienes comunes a los que hace referencia el institucionalismo empírico que propone la posibilidad de que los involucrados desarrollen reglas conducentes al uso sustentable de recursos (Ostrom, 1990; Moore y Rodger, 2010; Heenehan *et al.*, 2015).

En torno a cada proyecto, programa o plan de desarrollo turístico se pueden identificar diversos involucrados que tienen interpretaciones distintas sobre los impactos ambientales del turismo, así como intereses encontrados respecto a la distribución social, territorial y temporal de los beneficios y costos del desarrollo turístico (Oviedo, 2000). Las regiones turísticas no tienen garantizada la sustentabilidad de sus recursos, por lo que su crecimiento requiere de la existencia de arreglos institucionales que eviten prácticas y estrategias de los actores participantes que conduzcan al uso irracional de dichos recursos.

La calidad del paisaje, la biodiversidad y la existencia de un ambiente sano para la población y para el turismo son bienes comunes que deben ser manejados adecuadamente para evitar su deterioro. Para lograr la protección de estos y otros bienes comunes usados en turismo, es necesario desarrollar arreglos institucionales que sean respetados por todos los involucrados. En turismo, normalmente, los arreglos institucionales enfrentan un conflicto intrínseco entre desarrollo y conservación y en torno a estos se alinean diversas coaliciones de involucrados que son diferentes en cada región (Brenner, 2010; Bramwell y Lane, 2012; Vicencio y Bringas, 2014). Los conflictos derivados por el uso de recursos turísticos son el reflejo del interés público por mantener el medio ambiente y el privado que sacrifica sus ganancias cuando se propone un esquema de conservación (Boyd Caballero y Simpson, 1999).

En este sentido, el OT tiene un carácter global y sistémico que va más allá de las divisiones sectoriales y disciplinarias al tratar de integrar, en un modelo territorial, la combinación de elementos físicos, económicos, socioculturales, paisajísticos y ecológicos de una zona (Gómez-Orea, 2002; Massiris, 2005). De tal suerte que el enfoque sistémico trata de vincular los procesos tanto naturales como sociales que convergen en el territorio, para lograr un

equilibrio en la calidad de vida no solo del ser humano, sino del ambiente en general. Por ello, se pretende que la ordenación sea un instrumento eficaz que contribuya a una planificación y gestión del espacio dirigida a asegurar en el largo plazo un uso responsable de los recursos y las actividades existentes en la zona, a través de estructuras de control y regulación.

El OT es, por lo tanto, un esfuerzo social organizado orientado a lograr una mejor compatibilidad de las vocaciones y capacidades del territorio con las actividades que en él se realizan, eso lo convierte en un arreglo institucional que puede contribuir a lograr el objetivo de la sustentabilidad ambiental en las regiones turísticas.

El grado en el que un OT específico contribuye a lograr objetivos de desarrollo sustentable y evitar conflictos de intereses en las regiones turísticas, depende del grado de consenso en los procesos de aprobación, de las estrategias de implementación y de los recursos y capacidades usadas en el cumplimiento del plan. El problema no es qué tanto una región turística puede beneficiarse o no de un plan de OT, sino definir qué clase de ordenamiento puede contribuir mejor a lograr el desarrollo sustentable de los recursos, dada la configuración de involucrados en dicha región.

Como cualquier otra institución, el ordenamiento debe ser construido socialmente definiendo con precisión las prácticas que intenta regular, los incentivos y sanciones para quien no se comporta conforme a lo esperado y los costos que representa su aplicación. Para poder alcanzar un desarrollo ordenado conforme a las capacidades y aptitudes del territorio es necesario lograr la cooperación de los involucrados.

## **Modelos teóricos de regulación ecológica**

Toda regulación ecológica representa un intento por establecer reglas de comportamiento para los involucrados en la generación y cuidado de los servicios ambientales disponibles en una región. Con dicha regulación se definen involucrados, expectativas y posibles pagos esperados para cada jugador que participa en el uso o cuidado de los recursos naturales. De acuerdo con estudiosos de la escuela institucionalista, como Ostrom (1990), existen tres modelos teóricos explicativos de los escenarios en los que la falta de cooperación puede conducir al deterioro ambiental.

En primer lugar, el modelo de la tragedia de los comunes es una metáfora usada para explicar por qué dos actores que comparten un bien terminan por agotarlo dada la indefinición de derechos de propiedad. De acuerdo con este modelo, cada uno de los actores encuentra que es más racional consumir al máximo el recurso compartido, lo cual termina por agotarlo. Un segundo modelo, conocido como el dilema del prisionero, ofrece una explicación muy similar pues indica que ante la existencia de escenarios de cooperar o no cooperar dos actores terminan por no cooperar, lo cual da como resultado la situación menos favorable para ambos. Finalmente, un tercer modelo, que es conocido como la lógica de la acción colectiva, indica que, a menos que el grupo sea muy pequeño o que existan sanciones o estímulos para orientar un comportamiento de acción colectiva, los individuos racionales no encontrarán atractivo trabajar en busca del beneficio colectivo y procuraran satisfacer al máximo sus intereses aunque la procuración de beneficios colectivos sea favorable.

De acuerdo con Ostrom (1990), estos modelos analíticos dan lugar a soluciones institucionales dominantes que no necesariamente son satisfactorias. La primera de ellas propone que el estado es la única solución; mientras que la segunda sugiere que la privatización es la mejor vía. Esta misma autora argumenta que ambas tienen problemas, por lo que sugiere que el diálogo racional es una manera alternativa que los involucrados pueden usar para construir instituciones capaces de satisfacer los intereses colectivos y de los involucrados.

El OT es una política pública que puede ser analizada a la luz de este tipo de razonamiento. Al tratar de hacer compatible el uso de recursos con las potencialidades y aptitudes del territorio, el OT divide a la sociedad en dos pares de jugadores con intereses divergentes. Por una parte, identifica a propietarios y derechohabientes de los servicios ambientales que produce el territorio y trata de evitar que unos u otros ejerzan presiones insostenibles que rebasan la capacidad natural del mismo. Por otra parte, divide a la sociedad entre actores presentes y generaciones futuras, y trata de evitar que las primeras hagan un uso irracional de los recursos poniendo en duda la posibilidad de que generaciones futuras tengan el capital ambiental del que gozan las generaciones actuales. Como política pública, a menos en la versión que se ha aplicado en México, el OT tiende a parecerse a una donde “el estado es la única solución”.

El modelo aplicado hasta ahora supone que es posible convocar a un ejercicio de valoración ambiental que dé como resultado una política de ordenamiento que posteriormente debe ser respetada por todos los involucrados. La práctica del ordenamiento ecológico territorial en México no ha resuelto plenamente el grado que debe incluir la participación de los involucrados. La posibilidad de hacer una lectura profunda de los intereses existentes es necesaria en un asunto controversial como este (Susskind y Thomas-Larmer, 1999), y de transitar hacia procesos de consenso para el OT, son aspectos que no están debidamente regulados. Los ejercicios que se han realizado hacen un análisis de los factores sociales agregados y, en algunos casos, como ocurrió en Baja California, se hacen esfuerzos por incorporar visiones de la población para llegar a proponer políticas de ordenamiento.

La viabilidad de dicha solución es un tema que no ha sido estudiado a profundidad, pero su aplicación no está exenta de conflictos, por lo que resulta pertinente evaluar si es posible avanzar hacia modelos de ordenamiento más cercanos a los intereses de los actores sociales que deben aplicar y respetar las políticas de aprovechamiento y protección contenidas en un plan.

Para evaluar lo anterior, nos dimos a la tarea de analizar la viabilidad de aplicación del plan de Ordenamiento Territorial publicado en Baja California. Lo que presentamos en este ensayo es parte de los resultados encontrados.

## **El ordenamiento territorial en Baja California**

La preparación de cualquier propuesta de ordenamiento ecológico del territorio (OET) demanda el uso de diversos indicadores sobre los patrones de utilización y cambio en el uso del suelo. Esto es un aspecto importante cuando se trata de entender las presiones que pone el crecimiento del turismo al desarrollo sustentable. En ese sentido, la literatura reconoce que los indicadores sobre sustentabilidad del turismo deben desarrollarse tomando en cuenta los diversos contextos en que se desarrolla el plan (Torres-Delgado y Saarinen, 2014).

Teniendo presente lo anterior, en este apartado se tomó como base el proyecto Programa de Ordenamiento Ecológico del Estado de Baja California en el que participaron los autores. Para este proyecto se realizó un proceso



de investigación documental y de campo dirigido a construir una propuesta de ordenamiento fundamentada y de carácter comprensivo cuyos objetivos generales incluían la propuesta de un desarrollo económico equilibrado de las regiones del estado, la utilización racional del territorio, la coordinación administrativa de los tres niveles de gobierno y el mejoramiento de la calidad de vida de la población (POE, 2005).

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo partió primeramente de una regionalización del territorio con base en sus capacidades de desarrollo y la distribución de los recursos naturales en el mismo. En segundo lugar, se identificaron los desequilibrios territoriales del sistema urbano-rural de distribución de la población. Posteriormente, se homologaron criterios para llevar a cabo una zonificación ecológica, urbana y económica y, finalmente, se elaboraron estrategias de ordenamiento que permitieran detectar las relaciones entre los distintos componentes del sistema territorial: medio físico-natural, asentamientos humanos y las actividades productivas (Gómez-Orea, 2002; Massiris, 2005).

Para el ordenamiento ecológico se partió de una regionalización del territorio en la que se tomó como base la configuración de los elementos naturales y paisajísticos del territorio (unidades de paisaje). Para la caracterización del territorio, en primer lugar, se diseñaron cédulas para el levantamiento de la información del medio natural y construido. En seguida, se hizo el levantamiento de la información por unidad de paisaje a través de distintos operativos de campo. La evaluación del territorio incluyó la elaboración de indicadores con representación geográfica para todo el estado, tales como: riqueza biótica, naturalidad, cambios de uso de suelo, fragilidad y riesgos mayores, entre otros (POE, 2005).

Asimismo, se analizó el patrón de asentamientos humanos en el territorio encontrándose que en Baja California existe una concentración del 84% de la población en nueve núcleos urbanos en las zonas costeras y en las adyacentes a la línea fronteriza con Estados Unidos, que favorecen, por un lado, la coordinación institucional y la actividad económica, mientras que, por el otro, incrementan considerablemente las demandas de infraestructura para la urbanización y la comunicación interurbana. Asimismo, se encontró que los incrementos de la población, la vivienda y la PEA confirman una intensificación de la urbanización en el estado y la conformación de una zona metropolitana (POE, 2005).

Este análisis condujo a varias observaciones sobre el patrón de desarrollo urbano entre las que destacan las siguientes:

- Existe una mayor presión sobre los recursos naturales en la parte norte del estado y las oportunidades económicas en el sur del estado no han sido aprovechadas cabalmente.
- Las enormes riquezas naturales y culturales existentes en el territorio no han sido reconocidas en su total magnitud y, por lo tanto, no han sido puestas en valor.
- La concentración de los asentamientos humanos en el norte del territorio ha estado en gran parte influenciado por la dinámica económica fronteriza y al desarrollo del turismo en las franjas costeras.
- El sistema de ciudades del estado está determinado no solo por criterios demográficos, sino también por las relaciones funcionales que se establecen entre las localidades de menor tamaño y las de mayor jerarquía en gran parte derivadas por las actividades económicas, la infraestructura y equipamiento regional.

Igualmente, en el proyecto citado, se identificaron patrones territoriales bien definidos en cinco corredores: la zona metropolitana Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito; el Corredor Tecate-El Hongo-Rumorosa; el corredor San Felipe-Puertecitos; el Corredor Tecate-Ensenada que incorpora espacios intermedios agroindustriales y de turismo rural, sobre todo en el Valle de Guadalupe, y, finalmente, el Corredor Costero Tijuana-Ensenada (Cocotren), principal zona de atracción turística del estado (POE, 2005).

Para evaluar la viabilidad social del OT, además de la valoración de los tres componentes del sistema territorial ya citados, se celebraron talleres de evaluación con actores clave en Mexicali, Tijuana, Tecate y Ensenada, donde se discutieron los avances del proyecto y los escenarios deseable y tendencial a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), mismos que consideraron seis ejes estratégicos para cada escenario: a) Desarrollo urbano e infraestructura; b) desarrollo económico (turismo, industria, pesca y agricultura); c) calidad del medio ambiente; d) agua; e) calidad de vida, y f) gestión territorial (POE, 2005).

Tomando en cuenta todos los elementos anteriores, se diseñó finalmente la propuesta de modelo de ordenamiento del territorio que contempló las siguientes políticas:

- **Política de aprovechamiento.** Tiene por finalidad respetar la integridad del territorio para que la utilización de los recursos naturales genere el menor impacto posible al entorno. Esta política presenta a su vez tres variantes:
  - **Aprovechamiento con consolidación.** Esta política se establece en zonas donde ya existe concentración de la población. Generalmente son zonas muy dinámicas que han alcanzado un desarrollo económico importante y donde se concentra el desarrollo urbano y las actividades productivas (industriales, comerciales o turísticas), por lo que se requiere aplicar medidas tendientes a fortalecer y asegurar el uso adecuado del territorio en función de criterios económicos, urbanos, ecológicos y sus correspondientes ordenamientos y normas, para minimizar los efectos nocivos en el medio ambiente.
  - **Aprovechamiento con impulso.** Esta política está orientada hacia zonas que reúnen todas las características para alcanzar un grado de desarrollo urbano y económico, pero requieren apoyo para lograrlo y, por lo tanto, es posible encauzar su desarrollo de manera organizada, bajo lineamientos y normas vigentes.
  - **Aprovechamiento con regulación.** Esta política se aplica en zonas que cuentan con recursos naturales susceptibles de explotarse productivamente y que, por lo mismo, requieren tener un control eficaz de su uso a través de normas y criterios urbanos y ecológicos para prevenir un crecimiento desmedido que ponga en peligro el equilibrio de los ecosistemas.
- **Política de Protección.** Esta política tiene por objetivo salvaguardar aquellas zonas que por su gran riqueza biótica de especies endémicas de flora y fauna, su alto grado de fragilidad y de naturalidad requieren de la implementación de normas e instrumentos de gestión ambiental

para garantizar la integridad de los sistemas naturales. Esta modalidad permite el uso y el manejo sustentable de los recursos naturales existentes para lo cual se requiere que exista una declaratoria previa, se realicen estudios técnicos o existan planes de manejo que tiendan a minimizar el deterioro ambiental y a promover la restauración de los sitios dañados. Esta política de Protección ofrece dos posibilidades:

- **Protección con uso activo (PUA).** Esa modalidad se aplica en áreas que cuentan con recursos naturales y culturales excepcionales y por ello requieren criterios de regulación y control para su uso y manejo o la explotación artesanal de los mismos. En este sentido, el uso y disfrute de los recursos se limita al apoyo de las actividades de investigación, educación ambiental, ecoturismo y consumo doméstico.
- **Protección con uso pasivo (PUP).** Esta modalidad se asigna a las áreas núcleo de las reservas o aquellas zonas que contienen ecosistemas de gran importancia ecológica o donde existen riesgos mayores altos y muy altos y que demandan medidas de prevención y control del deterioro ambiental para garantizar la integridad funcional del ecosistema. El uso de los recursos naturales existentes es solo para el consumo doméstico de las comunidades que habitan en la zona o bien para realizar actividades de investigación y educación ambiental.
- **Áreas especiales de conservación.** Esta política se establece para todas aquellas zonas que cuentan con patrimonio natural o cultural único y con especies de valor ecológico excepcionales que requieran salvaguardarse, tanto por su riqueza biótica como por albergar especies de flora o fauna con algún estatus de conservación (endémicas, vulnerables, amenazadas o en peligro de extinción) o por contar con altos niveles de fragilidad. Al ser estas áreas puntuales, en ellas se adoptarán medidas específicas para su protección o preservación, independientemente de la política general que exista para la zona.

Las políticas generales emanadas del modelo de ordenamiento muestra que 66.58% del territorio de Baja California quedó bajo una política de

aprovechamiento y el 33.42% restante bajo una política de protección, en este caso con uso activo, lo cual se deriva del hecho de que la tercera parte de la superficie del estado son áreas naturales protegidas. Igualmente notable es el hecho de que el 33.88% de la superficie total del estado quedó sujeta a una política de aprovechamiento con regulación, lo cual es indicativo de que se requieren hacer estudios técnicos especializados antes de autorizar cualquier uso del suelo (véanse Cuadro No. 1 e Ilustración No.1).

**Cuadro 1**  
**Superficie afectada por las políticas generales**

Políticas generales por unidad de Gestión Territorial	Superficie (km <sup>2</sup> )	Porcentaje (%)
Aprovechamiento con consolidación	13 527.09	18.94
Aprovechamiento con impulso	9 827.92	13.76
Aprovechamiento con regulación	24 203.51	33.88
Protección con uso activo	23 875.59	33.42
<b>Total</b>	<b>71 434.11</b>	<b>100.00</b>

Fuente: POE, 2005.

La aprobación del plan y el peso que tiene dentro de las políticas estatales de desarrollo dejaron abierta la pregunta de qué tan viable es el diálogo y el consenso para implementar el ordenamiento territorial. Para responder a esta pregunta, se inició una segunda investigación denominada: *Propuesta de un modelo de ordenamiento sustentable del territorio para el estado de Baja California*, dirigida a evaluar desde la perspectiva de los involucrados la viabilidad de dicha aplicación. En la siguiente sección se documenta este proceso con el propósito de extraer lecciones para el diseño de procesos de planeación de ordenamiento ecológico territorial que tomen en cuenta la diversidad de involucrados y las dificultades para alcanzar consensos.



## **Potencial de controversias y desarrollo turístico**

Con el propósito de evaluar el potencial de controversias y de consensos para la aplicación del ordenamiento se realizó un estudio que comprendió las siguientes etapas (Bringas-Rábago, Coord. 2006)

- 1) Evaluación de la situación mediante un sondeo de opiniones de actores involucrados en el ordenamiento.
- 2) Análisis de resultados del ejercicio de evaluación de la situación.
- 3) Presentación de resultados del sondeo a los asistentes a talleres de evaluación participativa.
- 4) Mesas de discusión en un taller de evaluación participativa.
- 5) Análisis de resultados del taller de evaluación participativa.
- 6) Reporte integrado del proceso de evaluación participativa.

En este apartado presentamos evidencias que provienen de las etapas a y b en las que se tuvo la oportunidad de detectar las percepciones que tienen los involucrados sobre el plan y sobre la posibilidad de lograr consensos necesarios para su aplicación. A continuación presentamos los resultados agregados sobre el ordenamiento y, enseguida, nos referimos a situaciones concretas observadas en las regiones con potencial de desarrollo turístico.

### **La viabilidad del ordenamiento territorial acotada por presiones del desarrollo**

En términos generales la viabilidad de un desarrollo ordenado del territorio ante la presión ejercida por los proyectos turísticos es acotada por el peso de los grandes urbanizadores y las capacidades limitadas del estado para aplicar el plan de ordenamiento propuesto. Esta posibilidad fue analizada en Baja California mediante una evaluación de la situación usando una metodología normalmente dirigida a identificar áreas de acuerdo y desacuerdo entre diversos involucrados en la discusión de un asunto controversial (Susskind y Thomas-Larmer, 1999; Murphy y Murphy 2004; Chase, Amsden y Phillips, 2012). El principal propósito de estas evaluaciones es determinar la viabilidad de iniciar una mesa de negociación para que los involucrados puedan construir opciones

y lograr acuerdos en torno al tema en cuestión que incluya compromisos cuyo cumplimiento requiere la cooperación de los interesados.

De la gran diversidad de evidencias recolectadas en el trabajo de campo conviene destacar aquí la información agregada que tiene que ver con la forma como se presenta el proceso de desarrollo en la entidad. Los resultados presentados provienen de entrevistas realizadas en todo el estado de Baja California. Se entrevistaron 56 representantes sociales que corresponden a diversos grupos de interés en la entidad. Los temas predominantes en el estado fueron los siguientes:

- *Uso del plan para toma de decisiones.* Diversos involucrados señalaron la importancia de que el gobierno se apoyara en el plan para tomar decisiones que contribuyeran al desarrollo turístico de la entidad y para revertir los patrones de ocupación del suelo observados en los corredores turísticos y que se podrían gestar en las pequeñas comunidades rurales del sur de la entidad en las que el crecimiento del turismo ha sido lento.
- *Reducción de incertidumbre para las inversiones.* Los inversionistas del sector turismo, sobre todo los pequeños inversionistas de las zonas que tienen potencial de crecimiento, señalaron que ellos esperaban que el plan ayudara a reducir la incertidumbre sobre los usos permitidos y los cambios del suelo que serían posibles en las regiones de su interés.
- *Mejorar la coordinación de los distintos órdenes de gobierno.* Diversos involucrados señalaron que esperaban que el plan sirviera para lograr una mejor coordinación de los distintos órdenes de gobierno. Este tema fue ampliamente discutido por entrevistados de la región sur del estado en la que las posibilidades de desarrollo turístico estaban tropezando con políticas de orden estatal, municipal y federal entre las que se incluyen las declaratorias de zonas protegidas, y las políticas de manejo de zonas federales.
- *Permitir un desarrollo ordenado.* En general se detectó un predominio de visiones sociales a favor de un desarrollo económico de la entidad y por lo tanto a permitir más desarrollo turístico en zonas costeras. No obstante, este fue un tema controversial puesto que dicha visión no era compartida cabalmente por representantes de grupos ambientalistas, quienes trabajaban con el interés de contar



con mejores planes de manejo de zonas protegidas tanto terrestres como marítimas.

- *Definición de derechos de propiedad.* Un tema central para el desarrollo ordenado de actividades turísticas es el de la definición y respeto de derechos de propiedad. Durante el trabajo de campo se pudo detectar que este es un asunto delicado en Baja California pues ha dado lugar a diversos conflictos intracomunitarios asociados a oportunidades de crecimiento de las actividades turísticas, conflictos entre actores locales y entidades externas en torno a la definición de usos de suelo permitido en centros de población con potencial de desarrollo turístico, conflictos entre autoridades reguladoras y promotores de desarrollo turístico que buscan aprovechar las ventajas que hay para ese sector en la entidad y conflictos entre campesinos y autoridades por la definición de usos de suelo y las políticas de conservación en áreas protegidas.

En estas condiciones las expectativas de los involucrados sobre la viabilidad de lograr consensos en torno a la aplicación del plan se ven disminuidas por factores como la falta de confianza en el proceso de formulación del plan, la lectura que los propios involucrados hacen del patrón de desarrollo controversial en el estado que al mismo tiempo desalienta inversiones que deja a representantes de comunidades con la percepción de que en el estado se favorece a los grandes promotores.

Asimismo, en las zonas rurales de la entidad se tienen dudas sobre la posibilidad de lograr consensos en torno a políticas de corte conservacionista que restringen las posibilidades de desarrollo de las pequeñas comunidades que no han tenido la oportunidad de beneficiarse plenamente del turismo en la entidad.

Finalmente, pero igualmente importante, existe cierto escepticismo respecto a la aplicabilidad de un plan que se caracteriza por establecer políticas de ordenamiento a nivel macro, en el que los gobiernos locales no tienen una responsabilidad o compromiso bien definidos, o en el que el mismo gobierno no parece estar muy dispuesto a hacer cumplir el plan.

Los hallazgos anteriores sugieren la necesidad de indagar a mayor profundidad en los procesos de construcción social de los problemas de ordenamiento como parte importante del diseño de los planes promovidos tanto a nivel estatal como regional o municipal. Como se muestra en la si-

guiente sección, la lectura de las conceptualizaciones que diversos hacen de los involucrados puede arrojar luz sobre sus intereses y sus disposiciones a cumplir con los lineamientos y políticas propuestas en el POT o POET correspondiente.

## **Historias causales en regiones turísticas**

Las historias causales son modelos explicativos contruidos por la población en torno a debates públicos relevantes que contribuyen a formar agendas (Stone, 1989). Estas son historias que la gente construye con la información y los modelos interpretativos a su alcance. Un análisis más detallado de las mismas ayuda a entender mejor las dudas sobre la viabilidad de lograr consensos para la aplicación del plan y lograr al mismo tiempo el desarrollo del turismo.

**Historia 1: Si no hay defensa organizada, los grandes promotores siempre salen ganando**

Este es un modelo explicativo basado en la experiencia observada tanto en Baja California como en otras regiones del país. Las historias de este tipo son ampliamente compartidas por los habitantes del estado y están contruidas en torno a pequeñas evidencias, rumores e información empírica seria que permite relacionar la presencia de grandes inversionistas, estrategias usadas por representantes gubernamentales, restricciones impuestas a los pobladores locales y noticias sobre proyectos en proceso o en construcción.

En la parte sur del estado de Baja California se encontró una fuerte circulación de este tipo de historias motivadas por las obras de infraestructura y los planes para integrar la costa del Pacífico con la costa del Golfo de California en el tramo Santa Rosalilita (SR)-Bahía de los Ángeles (BLA), como producto del proyecto escalera náutica impulsado por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y con un alto rechazo por parte de la población involucrada.

Durante la realización del estudio se encontró que en este corredor había ganado fuerza la idea de que FONATUR se estaba asociando con propietarios de tierra e inversionistas locales para empujar proyectos que excluirían

a los pequeños operadores del sector turismo en la región y para excluir una vez más a la población local de los beneficios del desarrollo turístico. Esta narrativa se alimentaba en la historia de eventos ocurridos en SR, en la que según entrevistados, un vecino de esta comunidad de pescadores había hecho intentos por apropiarse y vender a título personal gran parte de las tierras de la comunidad, aún a costa de romper con los tejidos locales y familiares.

Dicha historia tuvo su momento culminante en un debate sobre si era posible enterrar un muerto en el cementerio local que había sido “usurpado” a la comunidad por el vecino en cuestión. Más allá del valor simbólico de estos sucesos para las costumbres locales, los hechos reportados constituyen un ejemplo extraordinario de cómo se alimentan los argumentos explicativos de este tipo de historia causal y de sus implicaciones para la posible implementación de un plan de ordenamiento ecológico del territorio sin una lectura adecuada de la conformación de los diversos grupos de interés.

## Historia 2. El destino manifiesto del corredor costero Tijuana-Rosarito-Ensenada es el desarrollo turístico comercial

Este es un modelo explicativo ampliamente compartido por diversos involucrados que da lugar a la formación de alianzas entre inversionistas del sector inmobiliario, funcionarios de los gobiernos municipal y estatal y la clase comerciante empresarial de la región que ve todos los aspectos positivos del desarrollo turístico de este corredor y considera que el ordenamiento debe servir como instrumento del gobierno para impulsar el desarrollo turístico en alguna dirección y no de evitarlo.

Esta historia tiene sus discursos alternativos compartidos por representantes de la comunidad y grupos ambientalistas, quienes consideran que los desarrollos turísticos han rebasado la capacidad ambiental de la región y ponen en riesgo la calidad de vida, los últimos vestigios de vegetación endémica en la zona (matorral costero), la exclusión de la población local del uso y disfrute de las playas, en teoría consideradas como de acceso público, aunque de facto se están privatizando y la seguridad de los asentamientos humanos.

Este tipo de historias causales presentan líneas de argumentación y análisis más o menos comunes, sin embargo registran algunas variaciones en torno a proyectos específicos o a cambios observados en comunidades

particulares. No obstante son historias ampliamente compartidas que permiten entrever el tipo de controversias que se puede esperar a medida que el Gobierno del estado quiera ejecutar el plan de OT.

## **Comentarios finales sobre la viabilidad de consensos para el ordenamiento y el desarrollo turístico**

La interpretación de los intereses existentes y sus implicaciones para la implementación del plan de OT de Baja California se puede generalizar para explicar lo que está pasando con otros planes de ordenamiento. Los ordenamientos tienden a publicarse sin antes haber logrado el consenso de las partes relevantes para lograr el desarrollo sustentable esperado. A continuación explicamos con más detalle esta conclusión general.

Si se le ve como una institución dirigida a inducir y cambiar comportamientos de la manera como las personas y las organizaciones de la sociedad (empresas, gobiernos locales, inversionistas y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)) usan el territorio, el plan de ordenamiento es relativamente débil pues sigue siendo una solución del tipo “el estado como única solución”. Esta solución es poco viable en un contexto sociopolítico en el que existen serios problemas de coordinación intergubernamental, además de amplias dudas sobre la capacidad del gobierno para hacer cumplir el plan y pocas expectativas de que las políticas emanadas del mismo sean realmente aplicadas. El OT es una institución costosa, de difícil instrumentación y cuya aplicación tiene el potencial de generar diversos tipos de conflicto entre diferentes grupos sociales o entre estos y las autoridades de los distintos órdenes de gobierno.

Lo anterior es una consecuencia directa de la escasa atención que se le otorga a la dimensión participativa dentro del proceso de construcción del plan en las reglas para su elaboración. El plan es una institución que si bien se ha construido con cierta participación de la sociedad, evidentemente los alcances del mismo y las implicaciones que puede tener en el desarrollo del estado demandan un proceso de participación más profundo para permitir la identificación plena de los intereses de diversos grupos sociales y la disposición de los involucrados a participar en negociaciones para la construcción del mismo.

La investigación realizada reveló la existencia de involucrados que entienden los dilemas que se deben de resolver entre promover una actividad como el turismo y proteger los recursos naturales. Asimismo se encontró que prácticamente todos los involucrados presentan una amplia disposición al diálogo. Lo anterior sugiere que ese tipo de oportunidades no están siendo aprovechadas cabalmente para construir mecanismos menos difíciles de aplicar, debido a que proponen soluciones institucionales más cercanas a la disposición de los involucrados de ordenar sus prácticas ambientales para procurar objetivos de desarrollo y manejo sustentable de recursos.

La percepción de los involucrados es que el plan propuesto en Baja California no estableció con claridad los incentivos o sanciones con los que se pueden modificar los comportamientos cuyas acciones intenta regular. Diversos factores señalados en las entrevistas ponían en duda que el plan pudiera inducir cambios significativos en los comportamientos.

En primer lugar quiénes estaban familiarizados con los procesos de planeación y de toma de decisión en materia de autorizaciones y licencias para nuevos desarrollos inmobiliarios, comerciales o turísticos señalaron que la escala a la que se hacen los planes de ordenamiento es inapropiada para servir como referente a los procesos de toma de decisión. Esto abre una brecha entre la escala a la que se proponen las políticas de ordenamiento y las necesidades de los gobiernos locales como ejecutores de las acciones de regulación y cambios de uso del suelo. En segundo lugar, diversos involucrados señalaron con insistencia que la persistencia de problemas de corrupción, falta de capacidades o simplemente indiferencia de los aparatos del gobierno, impiden que el plan pueda convertirse en un instrumento capaz de influir en el ordenamiento del territorio.

En suma se puede decir que la propuesta de OT para Baja California, constituye sin lugar a dudas un avance importante en el conocimiento de la entidad y la fundamentación de una gestión territorial más coherente a escala regional. Sin embargo, lo anterior debe darse en forma conjunta con las condiciones y los medios para implementar mecanismos de consenso, los ordenamientos legales y administrativos para llevar a cabo las acciones programadas.

Es ampliamente sabido que el desarrollo turístico genera presiones sobre el territorio que conducen a una crisis ambiental si no se manejan los impactos oportunamente. Sin embargo, es imposible impulsar un ordenamiento ecológico del territorio en una región turística sin atender los diferentes

intereses de los involucrados. En este capítulo se aportaron evidencias en el sentido de que la solución de conflictos en regiones turísticas a través del OT marca solo la necesidad de un cambio de dirección hacia una forma más civilizada de interactuar con el territorio. Resulta en todo los casos erróneo tomar al ordenamiento del territorio, en estricto sensu, como un antídoto a la desmovilización territorial de los actores, pero el estudio de los involucrados puede ayudar en ese sentido.

## Bibliografía

- Boyd, J., Caballero, K. y Simpson, R. D. (1999). Conservation: Lessons from an Analysis of Easement Acquisitions. *Resources for the Future Working Paper*, 99-32.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2012). *Tourism governance. Critical perspectives on the governance and sustainability*. London: Routledge.
- Brenner, L. (2010). Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en las Áreas Naturales Protegidas mexicanas. *Revista mexicana de sociología*, 72 (2), 283-310.
- Bringas-Rábago, N. L. (Coord.) (2006). Propuesta de un modelo de ordenamiento sustentable del territorio para el estado de Baja California, Proyecto CONACYT-SEMARNAT (SEMARNAT-2002-C01-0574).
- Chase, L. C., Amsden, B., y Phillips, R. G. (2012). Stakeholder engagement in tourism planning and development. En M. Uysal, R. Perdue y J. Sirgy (Eds.), *Handbook of tourism and quality-of-life research, enhancing the lives of tourists and residents of host communities* (475-490). Nueva York: Springer.
- De Groot, R. (2006). Function-analysis and valuation as a tool to assess land use conflicts in planning for sustainable, multi-functional landscapes. *Landscape and Urban Planning*, 75 (3), 175-186.
- Ellis, S. y Sheridan, L. (2014). A critical reflection on the role of stakeholders in sustainable tourism development in least-developed countries. *Tourism Planning & Development*, 11 (4), 467-471.

- Gómez-Orea, D. (2002). *Ordenación territorial*. Madrid: Mundi-Prensa-Editorial Agrícola Española, S. A.
- Healy, R. (1994). The “common pool” problem in tourism landscapes. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 596-611.
- Heenehan, H., Basurto, X., Bejder, L., Tyne, J., Higham, J. E., y Johnston, D. W. (2015). Using Ostrom’s common-pool resource theory to build toward an integrated ecosystem-based sustainable cetacean tourism system in Hawaii. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 536-556.
- Markovic, M., Satta, A., Skaricic, Z., y Trumbic, I. (2009). *Sustainable Coastal Tourism: an integrated planning and management approach*. Paris: UNEP. Disponible en [http://www.unep.org/pdf/DTIE\\_PDFS/DTI1x1091xPA-SustainableCoastalTourism-Planning.pdf](http://www.unep.org/pdf/DTIE_PDFS/DTI1x1091xPA-SustainableCoastalTourism-Planning.pdf)
- Massiris C., A. (2005). *Fundamentos conceptuales y metodológicos del ordenamiento territorial*. Colección Investigación UPTC No. 1. Tunja-Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Moore, S. A. y Rodger, K. (2010). Wildlife tourism as a common pool resource issue: enabling conditions for sustainability governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (7), 831-844.
- Murphy, P. E. y Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities*. Toronto: Channel View Publications.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oviedo, P. (2000). Las Islas Galápagos: el manejo de los conflictos para la conservación y el uso sustentable de los recursos. En D. Buckles (Ed.), *Cultivar la Paz: conflicto y colaboración en el manejo de los recursos naturales* (173-193). Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- POE (2005). *Programa de Ordenamiento Ecológico del Estado de Baja California*. Mexicali Periódico Oficial del Estado de Baja California, Tomo CXII, núm. 46, 21 de octubre.
- Saarinen, J. (2014). Critical Sustainability: Setting the Limits to Growth and Responsibility in Tourism. *Sustainability*, 6, 1-17.
- Stone, D. (1989). Causal stories and the formation of policy agendas. *Political Science Quarterly*, 104 (2), 281-300.

- Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a Conflict Assessment. En L.E. Susskind, S. McKearnen y J. Thomas-Lamar (Eds.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement* (99-136). California: Sage.
- Torres-Delgado, A. y Saarinen, J. (2014). Using indicators to assess sustainable tourism development: a review. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. 16 (1), 31-47.
- Vicencio-Murillo, Y. y Bringas-Rábago, N.L (2014). Conflictos entre la conservación y el turismo en áreas naturales protegidas: el buen vivir como aspiración para Bahía de los Ángeles. *Teoría y Praxis*. Núm. esp., 49-73.



# Propuesta de competitividad. Un destino turístico creativo e innovador: concepto holístico estratégico

Irma Magaña Carrillo<sup>3</sup>

## Introducción y justificación

El concepto de “destino” es determinante para la actividad turística por ser el espacio físico que propicia el intercambio comercial entre el cliente-turista<sup>4</sup> y los diferentes actores del mercado, quienes forman parte de las actividades económicas que se llevan a cabo en el lugar en cuestión. Al mismo tiempo, en dicho espacio surge una mezcla de momentos de experiencia, de disfrute, surgen emociones y satisfacciones para quien por atracción visita un lugar turístico.

Hablar de destino en el ámbito turístico, es hablar de un concepto general, un lugar geográfico a donde llegar, el punto final de un camino, donde al parecer no existe espacio de interés más allá de ese punto.

---

<sup>3</sup> Facultad de Turismo, Universidad de Colima. Correo electrónico: irma@uacol.mx

<sup>4</sup> Calidad cualitativa. - La dimensión de cliente-turista. Este término es acuñado por la D. en C. Irma Magaña Carrillo dentro de su labor de definir una lengua específica para el turismo y se refiere a la persona que visita un sitio distinto al de su origen con fines no lucrativos y de esparcimiento; pero que incluye toda la connotación que implica centrarse en el cliente como el modelo de calidad total propone. Término utilizado para atender la “cultura de cliente”, donde el cliente es primero una persona que piensa, siente y quiere, antes que un cliché mercadológico, como dice Karl Albrecht (p. 27) “muchas organizaciones han creado una terminología especial que les permite no llamar cliente a las personas”, sino: pasajero, usuario, abonado, tenedor de póliza, paciente, entre otros (Albrecht. K. 1994).

En el ámbito del turismo, si bien destino turístico se conceptualiza como un lugar geográfico, también es necesario tener presente que este necesita además ser atractivo desde su oferta natural y cultural para los interesados, quienes al llegar al lugar se convierten en cliente-turista o visitantes, sin dejar de destacar que la oferta puede ser también sofisticada en ciertos casos, fortaleciendo así al destino turístico.

Es precisamente esa insistencia en no darle el lugar que merece al turismo y su presencia en su desdoblamiento en la economía-mercado como actividad económica por sí mismo, el seguir explicándolo desde otras instancias, lo que ha provocado que su definición sea confusa, dando como resultado que el concepto de destino se mezcle con el concepto del espacio urbano, sin respetar su propia dimensión (Barrado, 2004). Esto también ha generado que entonces destino turístico sea cualquier lugar, sin el respeto a una identidad de espacio con ciertas y especiales características.

Este manejo es generalizado para los estados o entidades federativas pequeños, como es el caso de la República Mexicana, debido a su extensión territorial y población, por lo que desde la condición establecida por los conceptos sobre lo que es un destino turístico sobre todo geográficamente sucede lo que el estado de Colima, que es fraccionado en destinos turísticos, al parecer atendiendo a esos límites geográficos de la división administrativa, por municipios. El resultado que se tiene es que son entonces clasificados como destinos turísticos los municipios que forman parte del estado y en su calidad de estado también se le dice destino turístico.

Varias son las investigaciones que se han venido realizando al respecto y soportan esta propuesta de un abordaje metodológico que permita a los estados pequeños consolidarse como un destino turístico integral, donde el primer elemento es la diversidad de su espacio natural, el segundo la identidad de su gente y el tercero lo auténtico de su todo. Barrado menciona (2004) que “[...] en realidad, muchos de los otros elementos que forman parte del producto que consume un visitante también son geográficos y conllevan relaciones socioespaciales, lo que supone que el territorio turístico supere con mucho al urbanizado y construido” (p. 46).

Desde la innovación, el concepto destino tiene la oportunidad, primero, de que rescatarse como destino turístico y, segundo, reposicionarse en el mercado turístico nacional e internacional, identificando ventajas competitivas desde una ventaja dinámica al integrar el concepto de *valor de cliente*, desde su propia *identidad hacia lo auténtico*.

En México, por la cultura de la no planeación estratégica, la mayoría de los sitios turísticos se han definido y emergen más por su propia naturaleza. Estos sitios hermosos, atractivos, no son parte de un plan de desarrollo gubernamental o, si quedan considerados en este, casi siempre serán para infraestructura y estructura turística. Hay lugares que solo necesitan infraestructura para tener acceso a ellos y, si fuera necesario, algunas obras funcionales para la protección, conservación del lugar y las de soporte al visitante. Son ya necesarias estas formas de planear para ordenar los recursos atractivos turísticamente y puedan así sumar a su concepción integral de destino turístico aquí propuesto.

En esa intención de buscar la alternativa para innovar en los modelos que hasta ahora se han atendido para el manejo del turismo y su actividad económica, los que para México como destino turístico no han aportado en fortalecer su competitividad, es que el geoturismo contempla aspectos como “hace resaltar la relación entre el turismo y [“el sentido del lugar”]” (Tourtellot, 2004, p. 2).

Asimismo, Tourtellot (2004) también dice que:

No es un mercado nicho; se trata de todo lo que involucra la transformación de un lugar en un destino distinto y único. Sin duda el geo-turismo debe ser sostenible en otras palabras no debe causar ningún daño, pero el concepto va más allá de la sostenibilidad, enfocado en todas las características naturales y humanas que hacen que la visita a un lugar (p. 2-3).

Otros autores como Gaitán y Cano (2012), Bringas y González (2004) y Zamorano (2002) señalan que “ese modelo turístico, denominado turismo de masas tradicionalmente ha tenido como destino, comúnmente en sitios localizados en zonas litorales” (p. 105).

También se apunta que “sin embargo, la dinámica turística en general se dirige hacia la búsqueda de nuevos intereses cuyos componentes principales muestren mayor sensibilidad hacia los valores ambientales y culturales, es decir, los valores patrimoniales, particularmente en las áreas naturales y rurales donde se ubica ese patrimonio” (Zapata, 2003, citado por Gaitán y Cano, 2012: 105).

El turismo alternativo, por un lado, es la antítesis del turismo de masas, ya que constituye un subsector económico que propone que la estancia del visitante no sea una experiencia pasiva, sino todo lo contrario, que se vin-

cule activamente con la comunidad, el paisaje y/o la cultura locales (Gaitán y Cano: 105-106).

El concepto geoturismo ofrece el sustento para la propuesta de poder concebir y diseñar destinos turísticos desde un enfoque holístico, incluyendo su implementación donde la base para este trabajo específico de Colima, como un destino turístico holístico, es el paisaje pues hay una fuerza en su textualidad que se manifiesta de diferentes formas, una de ellas es la poesía, que también es parte del patrimonio cultural. El paisaje como la identidad de ese espacio físico, como un determinante para el diseño del producto turístico que fortalezca y asegure su competitividad, entendiendo que este cumplirá la metodología establecida por los mercados turísticos globales, para ser clasificado en mejores posiciones en los rankings internacionales como tal.

Estudios que se han hecho y se están haciendo posteriores a la investigación origen, “La Identidad del Centro Histórico”, fortalecen la propuesta de que Colima necesita un concepto turístico con un enfoque innovador. A continuación se enlistan algunas de las investigaciones llevadas a cabo a partir de esa propuesta inicial.

## **Planteamiento del objeto de estudio**

### Como resultado de los estudios

- La Innovación en el dinamismo del centro histórico de la ciudad de Colima (2014).
- Los recorridos turísticos interpretativos del Centro Histórico de la ciudad de Colima y la ciudad histórica de Colima (2014).
- La identificación de los elementos simbólicos de la gastronomía colimense, que definen la identidad de colima como producto turístico (2014).
- Percepción de los escenarios y paisajes de Colima para incluirse al diseño del producto turístico integral Colima (2014).
- Identificar el nivel de participación empresarial turística en la revitalización sustentable en la identidad territorial simbólica del Centro Histórico de la ciudad histórica Colima (2014).

- Análisis simbólico de cultura, territorio e identidad para sustentar el Modelo holístico-estratégico del Centro Histórico de la ciudad de Colima (2012).
- El simbolismo de las danzas de colima. Parte de su identidad cultural, como insumo para aportar al producto turístico colima (2012).
- La identidad de Colima y su gente (2010).
- Análisis sobre el interés de los colimenses en la creación de un museo interactivo que difunda la historia y cultura del estado de Colima: Insumo para la actividad turística (2010).

La propuesta presentada en este capítulo toma como base elementos aportados por cada una de las investigaciones, desde sus resultados, elementos que aportan al rescate de Colima como un destino turístico potencialmente innovador.

## Desarrollo

### Planteamiento del problema

Es imposible ocultar lo que Colima es y lo que Colima ofrece desde su esencia. Su atractivo es la belleza al natural, principalmente, lo que la ha clasificado como un atractivo turístico, a pesar de que no hubo un plan estratégico para el desarrollo integral de la entidad como un lugar turístico cuando el turismo se hizo presente como parte de la economía de la comunidad, y que ese pudiera ser un pilar destacado en el desarrollo económico del estado, en el entendido de que esta, como entidad, tiene otros recursos naturales, como la minería, la pesca, el puerto comercial de altura, entre otros, que generan y se integran al desarrollo económico total del estado.

La necesidad de cumplir con la competitividad, está como parte del paradigma del mercado global actual, donde México como economía-país participa, por lo que se le exige que las actividades económicas que forman la estructura de mercado en su clasificación nacional o internacional sean de beneficio para la población, pero ahora con un enfoque de sustentabilidad,

donde independiente de la discusión conceptual de este término, la propuesta de este es la inclusión de tres elementos fundamentales como es, lo económico, el que debe ser productivo, el medio ambiente el cual debe ser para disfrutarlo, protegerlo, mantenerlo y asegurarlo en el presente y el futuro, y el papel de la sociedad, desde su propio dinamismo, es favorecida de los insumos y resultados de ese movimiento económico, en este caso con una característica especial: lo turístico.

En ese sentido de mercado, la calidad como una filosofía y método para estructurar el trabajo organizacional turístico permite el manejo asertivo de los planes de proyectos, los que principalmente deben ser estratégicos, hacia una premisa que es generar en acción *el valor de cliente* para asegurar la *satisfacción* de este, dando como resultado que las organizaciones generen una cultura de alta dirección constante y dinámica, hacia el éxito en el sentido de la organización o empresa estar en la condición pensada, derivando en productividad en el *ser y hacer* el negocio turístico de éxito.

Si la base es lo anteriormente descrito, se puede cumplir con la creatividad hacia la innovación, en el sentido de hacer nuevo, diferente, y así afianzar la condición de ser competitivo en una interpretación de ser atractivo para la complejidad del mercado, en este caso el mercado turístico global.

Pero lo declarado y analizado arriba no puede ser un hecho de estrategia sin la figura de una política pública, la que facilita el diseño de la implementación.

## Objetivo general

Proponer desde el sistema de calidad total una perspectiva de destino turístico holístico que tangibilice la actividad turística con innovación en el poder de acción y gestión del Gobierno, a través de la política pública, se implemente el “*ser*” y el “*hacer*” para sistematizar la función gerencial y la operación empresarial en el sector; que contemple elementos y componentes del espacio físico, la cultura del lugar, a los actores del mercado global y en especial al cliente-turista como uno de los principales actores; el diseño de productos turísticos innovadores y apropiarse del concepto *servir*.

## Objetivos particulares

- Definir el concepto de destino turístico holístico.
- Romper con la conceptualización de destinitos o microdestinos.
- Concebir y apropiarse del concepto “estratégico”.
- Identificar los holones que estructuran el modelo holístico del destino turístico en la metodología de una ventaja dinámica.
- Plantear la necesidad de lograr que se integren las voluntades de los tres poderes de gobierno y se sume la sociedad para fortalecer en un sentido de beneficios a la actividad turística del lugar en cuestión.
- Aceptar el concepto “servir”.

## Propuesta

### Colima como destino turístico holístico

Destacando también con base en el avance de los estudios señalados se ha concretizado el atender primero la conceptualización de lo que es destino turístico, en el sentido de establecer un espacio, pero no solo geográfico, como al parecer se ha definido hasta ahora. Al respecto, Barba (1994) señala que las ciencias y disciplinas que se interesan por el estudio del espacio no han entendido que el territorio turístico requiere de una teoría propia, y se considera que si esto es necesario en el entendido de que el espacio llamado urbano es diferente al espacio turístico, basados estos por sus condiciones.

Una de las condiciones principales, según algunos estudiosos en geografía, es la especificidad de la actividad turística desde su formato de producir y su relación con la sociedad y su espacio, como lo menciona el grupo de geógrafos coordinados por F. Vera y Antón (1998), en relación a que se requiere plantear una especificidad formal y funcional del territorio turístico, con la intención de interpretar el espacio, es necesario contextualizarlo de acuerdo a sus raíces y, sobre todo, su influencia en el ámbito social.

El espacio turístico parece que se define hasta ahora por lo que se produce y por lo que se consume de servicios, como los llama y clasifica

la economía, esto, desde luego, también tiene un enfoque mercadológico, y entran en juego la oferta tradicional turística, como puede ser la hotelería, la restauración, empresas de viajes, entre otros. Estas perspectivas no son toda la realidad de un destino turístico, pues no se está tomando en cuenta su esencia holística.

En realidad el espacio turístico es más que eso; es un espacio complejo, resultado de una infinidad de relaciones e interrelaciones, donde en principio tiene una esencia que es la gente del lugar, la identidad de esta, sus tradiciones y todo lo que es una cultura, agregando que está presente también la esencia de lo turístico, una dimensión que va a ser la diferencia de los demás espacios, se puede decir es un espacio único.

De acuerdo con (Rodríguez, 2011; Barrado, 2004), al concepto de destino turístico se le ha dado más una interpretación mercadológica en cuanto a los productos y el consumo de estos, inclusive el destino es concebido como un producto, estos manejos establecen límites, el turismo como un fenómeno social y como una actividad económica pero con una característica turística.

Con la intención de dejar clara la posición que tendrán las bases de esta propuesta, compartiendo lo expuesto de que el concepto de destino va más allá de lo que es un producto y un territorio. Como se mencionó por el concepto “destino”, tiene aún una indefinición no solo de interpretación sino también de planificación y gestión (SECO, 2014). La gestión del destino es otro aspecto a considerar, fundamentado por la planeación y desarrollo del destino, donde incluye el desarrollo de productos turísticos tangibles y no tangibles y como se entregan estos, en una estructura de promoción y comunicación del destino turístico.

Es definitivo para lograr que el destino con una definición turística sea de beneficio para la comunidad que está involucrada, necesita que el enfoque de la gestión sea integral, para evitar que solo quede en un concepto mercadológico, es fundamental el valor de la sustentabilidad donde la participación de la sociedad en sus diferentes formas está presente, destacando también la acción de soporte en una dirección y acción desde las autoridades como el sector público pero también el sector privado, los empresarios quienes dinamizan la actividad desde su oferta y como la entregan.

Uno de los avances que el destino turístico necesita evidenciar es la competitividad, en el sentido más amplio, para responder en el contexto de los mercados globales, con base en el ya tradicional modelo propuesto por



Michael E. Porter (1990) para los sectores industriales, el que, desde luego, se refería a países pero que su base está en los resultados de los cuatro factores que pueden facilitar o limitar las ventajas competitivas, como resultado de las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, las industrias complementarias, las estructuras y estrategias empresariales.

La competitividad de los destinos turísticos necesita otro tratamiento, independientemente del manejo economicista que se le ha dado al turismo como actividad económica. Clasificarlo como una industria desde una visión también económica, la cual no corresponde en razón de que los productos turísticos son más intangibles que tangibles o materiales ha sido una irresponsabilidad de los que estudian el turismo, pues el solo aceptar esta terminología desde la economía impide reflejar la realidad del turismo y de la actividad turística en su conjunto.

Freya Higgins-Desbiolles (2006) dice que “[...] económicamente, el turismo es de creciente importancia para muchas naciones y es reconocido como uno de los más grandes exportadores de asalariados en el mundo y un importante proveedor de divisas y empleo” (p. 1). Es claro entonces que el turismo tiene un valor económico, no se puede evadir esa verdad, pero no es la única tampoco, sigue diciendo Higgins, el “turismo ofrece beneficios sociales, culturales y medio ambientales que se agregan a su encanto” (p.1).

Además, Higgins (2006) agrega que el turismo contribuye dando a los turistas vacaciones restauradoras que satisfacen muchas necesidades humana, soportado por la (Organización Mundial del Turismo (WTO por su siglas en inglés, 1999). Tiene razón cuando señala que “el turismo es aclamado por su contribución a la preservación de culturas al tiempo cuando la globalización es probablemente una fuerza de homogenización cultural” y que “el ecoturismo ha demostrado que es una fuerza también para restaurar y conservar el medio ambiente” (p. 1194). Algo importante que también señala Higgins, y que quizás es lo más importante, es que “el turismo es una fuerza promoviendo la paz y en entendimiento entre las personas, basado en (World Tourism Organization (WTO), 1980). (Traducido por Irma Magaña Carrillo).

Continuando, hay otras formas que se han propuesto para estudiar la competitividad del destino turístico, como la que propusieron Crouch y Richie (1999), quienes introdujeron la teoría de la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. Se destaca que la ventaja comparativa se refiere a los atributos que los destinos tienen naturalmente y se consideran también los creados,

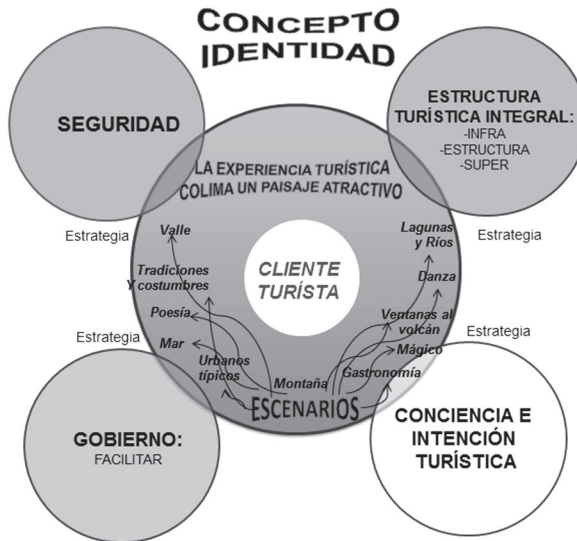
subrayando que además se deben tomar en cuenta los recursos históricos y culturales. Es necesario resaltar que el destino tiene su propio dinamismo en el tiempo, por lo que la ventaja comparativa puede cambiar. En relación a la ventaja competitiva va a depender de las políticas públicas diseñadas para el desarrollo de la actividad turística del destino.

Se puede mencionar que Dywer y Kim (2003) propusieron un modelo integrado, siguiendo el Modelo de Crouch y Richie, que considera los recursos heredados y recursos creados, además de los recursos complementarios. Se considera que con estas tres clasificaciones de recursos pueden soportar lo atractivo que un destino puede tener. Pero hay más que considerar de un destino turístico, como la demanda, la oferta como tal con todo lo que genera el grupo de empresas turísticas.

El estado de Colima tiene todo lo que exige un concepto turístico y sobre todo su atractivo lo tiene desde la misma naturaleza que geológicamente lo conforma, además de lo que el hombre ha creado. Hay una realidad para Colima en cuanto a su nivel de sismicidad, lo que no ha permitido la permanencia de una estructura tradicional y un incremento en esa estructura como patrimonio cultural tangible, al contrario se reparan los edificios que permiten ser rescatados desde el nivel del daño alcanzado en algún sismo de alto impacto y si no desaparecen totalmente como es 'el hoy' después del 2003, sobre todo la ciudad de Colima en un área definida que incluye parte del centro histórico hacia el norte, hasta la avenida San Fernando.

En el esquema 1 se presenta la primera dimensión de la propuesta del modelo del destino turístico holístico-estratégico para Colima:

**Esquema 1**  
**Modelo de un destino turístico. La identidad, tangibilizado en ‘la experiencia turística: Colima un paisaje atractivo’**



Fuente: Elaboración propia, ajustado de Magaña, 2011: 257.

Primero, la propuesta está basada en un enfoque estratégico, atendiendo el largo plazo, con un sentido alentador y positivo. En la intención de formar la idea de “un concepto” para rescatar a Colima de la desintegración como “destino turístico atractivo” que le dé la oportunidad de fortalecerse, primero desde su propia identidad como “concepto”. Destacando el responder primero al concepto cliente, que en este caso exige un trato especial y preferente por lo que se ha propuesto con anterioridad el término cliente turista.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Calidad cualitativa. la dimensión de cliente-turista.-Este término es acuñado por la D en C. Irma Magaña Carrillo dentro de su labor de definir una lengua específica para el turismo y se refiere a la persona que visita un sitio distinto al de su origen con fines no lucrativos y de esparcimiento; pero que incluye toda la connotación que implica centrarse en el cliente como el Modelo de Calidad Total propone. Término utilizado para atender la ‘Cultura de Cliente’, donde el cliente es primero una persona que piensa, siente y quiere, antes que un cliché mercadológico, como dice Karl Albrecht (p. 27) “muchas organizaciones han creado una terminología especial que les

Se muestran los elementos que son la base de la propuesta, tangibilizando<sup>6</sup> el concepto en la identidad y esta en los escenarios identificados en la naturaleza de Colima. Los escenarios son:

**Cuadro 2**  
**Escenarios identificados en la naturaleza de Colima**

Valle	Lagunas y ríos
Tradiciones y Costumbres	Danza
Poesía	Ventanas al Volcán
Mar	Mágico
Urbanos típicos	Montaña
Gastronomía	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estos escenarios conforman lo atractivo del destino, cumpliendo, en principio, con la condición de lo turístico, en el sentido de hacer efectivo el tiempo libre hasta llevarlo al ocio, en ese disfrute que el individuo contemporáneo necesita de sí mismo, en un ámbito reparador emocional y espiritual, necesario por ser parte de la esencia misma del ser humano, y hoy se convierte en un requisito para poder transitar en la intensidad de los inicios del S. XXI y estar preparados para lo hiperintenso de este mismo siglo.

Son cuatro las grandes estrategias necesarias para poder responder a un destino turístico atractivo: la seguridad, la estructura turística integral, formada por la infraestructura, la estructura y la supraestructura, el Gobierno y la conciencia e intención turística. Sin estas cuatro grandes estrategias es difícil disminuir la vulnerabilidad de la actividad turística, es imprescindible

---

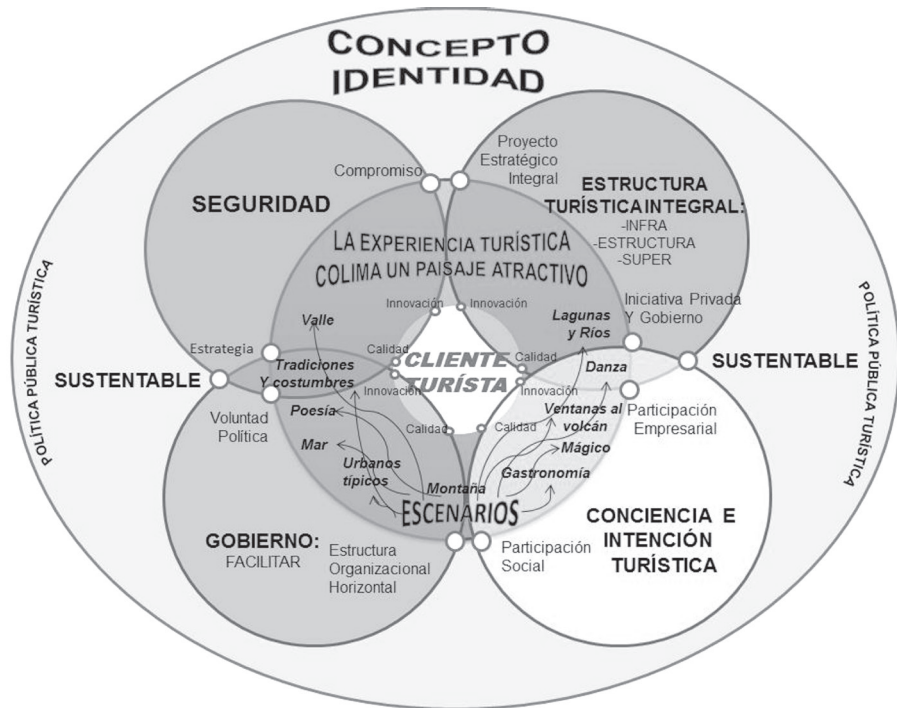
permite *no* llamar cliente a las personas”, sino: pasajero, usuario, abonado, tenedor de póliza, paciente, entre otros (Albrecht. K. 1994).

6 Calidad cualitativa.-la dimensión de tangibilizar.-Término propio para hacer referencia al trabajar con ideas, términos y conceptos en la dimensión intangible-cualitativa y desde ahí poder tocar, hacer visible éstos para lograr ser y hacer precisión al momento de operar e implementar la teoría en el terreno de lo tangible desde lo intangible-cualitativo, dando como resultado ser y hacer eficiencia y efectividad, resultando una forma de poner la teoría en la práctica, además de facilitar la evaluación de aspectos intangibles-cualitativos.

estar consciente para responder a las alertas que el dinamismo del turismo impone.

Este modelo se mueve hacia el holismo con la intención de lograr que el estado de Colima sea un destino turístico innovador en su dinámica de gestión para su efectividad en los beneficios cualitativos y cuantitativos que genere a la comunidad participante. Se ha seguido trabajando la propuesta y en este capítulo se presenta la siguiente propuesta del “Modelo de un destino turístico holístico-estratégico: la identidad como el concepto, tangibilizado en la experiencia turística: Colima un paisaje atractivo”.

**Esquema 2**  
**“Modelo de un destino turístico holístico-estratégico:**  
**la identidad como el concepto, tangibilizado en la experiencia**  
**turística: Colima un paisaje atractivo”**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota: El origen de este modelo fue un ejercicio para romper paradigmas y aprender a soñar, el resultado de los grupos participantes fue que desde ahí se le dio forma y lenguaje.

En el segundo modelo, se demuestra cómo el holismo logra unir todos los elementos que forman el destino, los cuales están en la dimensión de la Política Pública Turística, donde cada holón une. El holón, independientemente de su función principal que es unir las diferentes dimensiones que se presentan en un espacio, en este caso también realiza una función de movimiento para integrar y detonar la propuesta, estableciendo su propio sentido.

El enfoque holístico, como un método o sistema aplicado para comprender la realidad, encuentra antecedentes en la ecología. Entre los precursores del holismo (del griego holos=relacionado con el todo) se destacan Forbes, Birge y Clements. Por otra parte, la holística conduce a entender que estos constituyen holos definidos por las interacciones características de su propia configuración, los cuales dentro de una comprensión abierta se conjugan y expresan en múltiples interacciones con otros sistemas en procesos interactivos de carácter geotemporal. En consecuencia, la holística conduce a conocer y comprender los sistemas en sus múltiples eventos, sinergias e interacciones, dentro de las consideraciones propias del sistema, como también dentro de las múltiples interacciones y sinergias de estos holos con otros contextos, eventos y sistemas (Smuts, 1926).

De acuerdo con Smuts (1926), en el plano de la gerencia y de las organizaciones económicas, sociales y políticas, la holística exige que la concepción de la misma sea amplia, abierta, dinámica e interactiva, teniendo siempre posibilidades de apertura y de desarrollo hacia diversos contextos, como bien lo expresan las diversas características y exigencias que las distintas organizaciones están en cierta manera obligadas a aplicar para garantizar su sobrevivencia.

La Teoría General de Sistemas (TGS) se caracteriza también por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades. (Smuts, 1926)

El modelo deja claro que la esencia del sistema es la identidad de Colima, el concepto a ofrecer como destino turístico, centrando la atención del sistema en el cliente-turista, quien es el detonante de la efectividad de la propuesta en su conjunto. Es el holón sustentable una condición de congruencia como política pública para dar certeza a sus elementos: lo económico,

el medio ambiente y lo social, los que se justifican y pretenden asegurar en su dinamismo el desarrollo holístico propuesto al destino turístico Colima.

Enfatizando que el subsistema central es el que contiene los escenarios que forman la experiencia turística ‘Colima un paisaje atractivo’, donde logra que las cuatro grandes estrategias del modelo 1 rompan los límites desde los holones:

- La calidad como la satisfacción del cliente-turista en sus necesidades, sus expectativas y deseos.
- La innovación, como la respuesta a permanecer actual en la satisfacción de un cliente pensante.

Las cuatro grandes estrategias –seguridad, estructura turística integral, gobierno y conciencia e intención turística– se transforman en cuatro importantes subsistemas que son base para un trabajo de interrelación dado en los siguientes holones:

- Holón Compromiso - de cada uno de los actores que participan de la actividad turística.
- Holón Proyecto Estratégico Integral - como el método a seguir en el sentido de sistematizar la acción estratégica.
- Holón Estrategia - con base en el método de la estrategia básica
- Holón Iniciativa privada y gobierno - en una acción de interdependencia
- Holón Voluntad política - la disposición de hacer política
- Holón Participación empresarial - todos los niveles
- Holón Estructura organizacional horizontal - Empresas sin paredes
- Holón Participación social - Alfabetismo y gobernanza

Dado que en el momento actual los mercados altamente competitivos exigen destinos estructurados que satisfagan las necesidades del cliente-turista, el presente capítulo se inscribe dentro de una de las líneas de investigación que he venido trabajando que es la política pública, en el convencimiento de que no solo basta decir cómo hacerlo sino la implementación de ese cómo y así entregar a la comunidad beneficios directos e indirectos, tanto tangibles como intangibles.

## Conclusión

El concepto de destino turístico parece que se ciñe solo a un espacio territorial, entonces el espacio físico es un límite y el turismo no puede definirse solo desde espacios físicos, incluye otras dimensiones en las que los símbolos están presentes, como lo es el patrimonio cultural y natural, la identidad y el movimiento de la gente-cliente-turista entre los atractivos naturales y culturales.

La interpretación propuesta de los espacios y dimensiones para la actividad turística son sin límites, pero sí con un sentido de atractivo turístico que satisface los sentidos del cliente-turista.

La interpretación de la propuesta del Modelo de un Destino Turístico Holístico-Estratégico: la identidad como el concepto, tangibilizado en 'la experiencia turística: Colima un paisaje atractivo', son sin límites pero sí con un sentido de atractivo turístico que satisface los sentidos de 'el cliente-turista', generando beneficios a la comunidad tanto tangibles como los cualitativos que son inclusive los que pueden detonar.

El turismo es complejo y la propuesta, a través del modelo, trata de responder a una realidad en el sentido de que es necesaria la estructura de la Política Pública para tangibilizar la actividad turística con innovación en el poder de acción y gestión del Gobierno, desde un concepto donde los tres poderes, el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, participan, se involucran, unen voluntades de disposición y de responsabilidad y actúan, haciendo efectivo el método propuesto, a través del ser y el hacer, garantizando de esta forma no solo resultados sino beneficios tanto tangibles como cualitativos, no solo para la comunidad involucrada en la actividad y el fenómeno turístico, sino también para la población.

La innovación es un medio para explorar otras formas de diseño y gestión de los destinos turísticos. Estos no solo pueden ser desde conceptos mercadológicos, y es que al hacer destinos con un enfoque mercadológico, estos rápidamente se hacen áridos, su tiempo de vida útil o productiva se acorta y es un riesgo; en cambio la propuesta holística, donde está considerado un espectro amplio y detonantes, establece una infinidad de posibilidades dinámicas constantes.

La propuesta genera el romper también las consecuencias de generar los microdestinos, los que no son una ventaja pues juegan a desintegrarse de



un “todo” que es el concepto turístico que el lugar ha decidido para ofrecerlo en los mercados turísticos nacional e internacional.

El enfoque estratégico es fundamental para la propuesta da una claridad para establecer lo estratégico y diferencia las estrategias, permitiendo una gestión asertiva para asegurar la efectividad de la propuesta, destino turístico holístico.

Es entonces la ventaja dinámica la que ayuda a romper con los enfoques solo mercadológicos y económicos del paradigma tradicional del manejo del destino turístico, la ventaja dinámica integra a todo el sistema al detonante Dirección como uno de los elementos del proceso administrativo que desde ahí se toman las decisiones para ejecutar o aplicar planes y estrategias.

Sin olvidar que la esencia del Modelo de Destino Turístico Holístico-Estratégico está en el centro de todo el modelo: es el cliente-turista que exige la especialización en “servir”.

## Bibliografía

- Anton, S. y Vera, F. (1998). “Métodos y técnicas para la planificación turística del territorio en turismo y planificación del territorio en la España de fin de siglo”, en Oliveras, J. y Antón, S. (eds.), *Tarragona. Grup d'Estudis Turístics, Unitat de Geografia*, Universitat Rovira i Virgili, pp. 5-44.
- Barba, R. (1994). “Estudio de las formas de planeamiento aptas para el desarrollo del turismo”, en *Turismo y territorio*, Barcelona: Ed. Universitat Politècnica de Catalunya, pp.77-82.
- Barrado, D. (2004). “El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial”, en *Estudios Turísticos* No. 160, pp. 45-68.
- Bringas, N. L., y J. I. I. González. (2004). “El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, IV, 15: 551-588. El Colegio Mexiquense.
- Crouch, G. I., & Ritchie, B. J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, vol. 44, No. 3, 137-152.

- Dweyer, L. y Kim, Ch. (2003). "Destination Competitiveness: Determinants and indicators". *Current Issues in Tourism*, 6(5): 369-414.
- Higgins-Desbiolles, F. (2006). "More than an 'industry': The forgotten power of tourism as a social force". *Tourism Management* 27 (2006): 1192 – 1208.

### **Libros**

- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.
- Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. Perú, Programa de Cooperación al Desarrollo Económico.
- Smuts (1926). *Holism and evolution*. E. U., The Macmillan Company.
- Zamorano, F. (2002). *Turismo alternativo*. México, Trillas.

### **Capítulos en libros editados:**

- Gaitán, J. y Cano, J. "El geoturismo: una modalidad de turismo alternativo sustentable y factor de desarrollo territorial", en Antonina Ivanova y Reyna Ibáñez, *Medio Ambiente y política turística en México*, tomo I: "Ecología, biodiversidad y desarrollo turístico". México: Universidad Autónoma de Baja California Sur. México; 2012; pp. 103-122.
- Magaña, I. y Padín, C. "Modelo de destino innovador: el diseño del producto turístico Colima", en Félix, Rogelio, Bertha Arce y Juan Flores, *La mercadotecnia y los negocios sustentables*. México: Gasca; 2011; pp. 245 – 271.

### **Medios electrónicos**

- Tourtellot, J. B. "Geoturismo para su comunidad". 2004. [12, noviembre, 2016]. Disponible en: [http://travel.nationalgeographic.com/travel/sustainable/pdf/geotourism\\_community\\_espanol.pdf](http://travel.nationalgeographic.com/travel/sustainable/pdf/geotourism_community_espanol.pdf).
- Zapata Hernández, V. M. 2003. "El fomento del senderismo temático en el desarrollo integrado del medio rural". Disponible en: [http://www.vzapata.com/documentos/Art\\_Fom\\_Send\\_Tem.doc](http://www.vzapata.com/documentos/Art_Fom_Send_Tem.doc).

# Estrategias para la competitividad de un destino turístico. El caso de Mazatlán, Sinaloa, México

Mónica Velarde Valdez<sup>7</sup>

## Introducción

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas en el mundo con un crecimiento continuo en los últimos años. Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo pasaron de 674 millones de turistas en el año 2000 a 1 133 millones en 2014, de igual forma los ingresos por turismo internacional en ese mismo período pasaron de 495 mil millones de dólares a 1 billón 245 mil millones de dólares (UNWTO, 2015). Este crecimiento e impacto económico hace que el turismo se convierta en una opción de generación de riqueza para muchos países y para un gran número de destinos. En el caso específico de México, en 2014 se tuvieron escenarios positivos, logrando un cambio en el *ranking* de los diez primeros países por llegadas de turistas internacionales y dos en el de ingresos por turismo, alcanzando 29 millones de turistas y 27 090 millones de dólares respectivamente (UNWTO, 2015). Sin embargo, a pesar de estos escenarios alentadores, el cambio es una constante y los mercados enfrentan retos e incertidumbres económicos y políticos, que hace necesario que los destinos

---

7 Cuerpo Académico Análisis y Desarrollo Regional, Universidad de Occidente – Unidad Mazatlán.  
Correo electrónico: mvelardemx@yahoo.com

turísticos identifiquen estrategias que les permitan ser más competitivos. Por ello, la importancia de realizar este estudio.

El objetivo de esta investigación es identificar estrategias competitivas de un destino turístico. Se realizó bajo la perspectiva metodológica cualitativa; se realizaron entrevistas y grupos focales con diferentes actores turísticos, mediante un estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa. El principal valor de este trabajo radica en la necesidad de conocer profundamente las particularidades de Mazatlán en la búsqueda de la competitividad, de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado internacional.

Mazatlán posee variados y excelentes atractivos que son explotados y otros que en estos momentos no se aprovechan cabalmente. La situación actual del destino merece una profunda reflexión que permita considerar al turismo como uno de los pilares básicos de la economía, propiciando una visión real para comprender y desarrollar un modelo turístico de éxito. Sin embargo, para lograrlo uno de los principales elementos a considerar es la necesidad de una continuidad y seguimiento de planes e iniciativas en los cambios en gobiernos.

## **Reflexiones teóricas de la competitividad aplicada a destinos turísticos**

En los últimos años se ha tenido un interés creciente por estudiar la competitividad, tanto para el sector público como privado, de igual forma en el ámbito de la investigación. Uno de los principales precursores de la competitividad, cuyas aportaciones permiten identificar las bases de este concepto, es Michael Porter (1990), quien señala que la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación o región utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. Este autor marca lineamientos básicos de relevancia que sirven de marco referencial al hablar de los modelos de competitividad enfocados hacia los destinos turísticos.

En el ámbito internacional, la competitividad es el grado en que un país puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales y, al mismo tiempo, mantener o ampliar los ingresos reales de sus ciudadanos (Porter, 2001). Dwyer, Forsyth y Rao (2000:10) señalan que es útil para la industria y el gobierno identificar y comprender las áreas

en las que la posición competitiva de un país es más débil y más fuerte. Según estos autores, cualquier empresa (destinos) del turismo en cada país se ve obligada a mantener un alto nivel de ventajas competitivas para resistir estas presiones de competencia de todo el mundo. El tema de las ventajas competitivas a nivel internacional ha surgido debido a la reciente tendencia de la globalización, es importante no solo para la industria del turismo, sino también para los gobiernos y el mundo académico. De acuerdo con varios autores (por ejemplo Navas y Guerras, 1996), la apertura al comercio en la Organización Mundial del Comercio significa que las industrias, incluyendo la del turismo, ya no pueden sobrevivir a través de las políticas gubernamentales proteccionistas. Otros factores que aumentan la presión competitiva son los avances de la tecnología de las telecomunicaciones y la información, y la creciente sofisticación de los clientes, que exigen cada vez más altos estándares de la empresa (Dwyer, Forsyth y Dwyer, 2010).

Crouch y Ritchie (2003) definen con mayor precisión y amplitud la competitividad en estos destinos: “La capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, 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”. Según su modelo, son los recursos naturales los que inicialmente inducen a los turistas a la realización del viaje; asimismo, explican que el éxito de las rentabilidades del destino depende fundamentalmente de los denominados factores de atracción. Por lo que es necesario articular una adecuada dirección sobre todo en conjunto; con actividades que puedan reforzar los atractivos del destino, así como aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores soporte, buscando adaptar todos ellos a las correspondientes restricciones del destino como la localización, la dependencia y la seguridad. Por lo que, según este modelo, la competitividad dependerá entonces, principalmente, de la presencia de dos tipos de factores: los de atracción y los de soporte y recursos, a los que se deberá añadir la existencia de una buena dirección del destino y el tener presentes las restricciones a las que este se enfrenta. Se puede señalar que este es un modelo de competitividad interesante si se entiende como válido que estos autores identifican que, en el turismo, el producto fundamental es la experiencia vivida por el turista en el destino; siempre que sea percibido por el propio turista.

Blanke y Chiesa (2013), identifican catorce pilares para medir y comparar la competitividad de turismo en diferentes países, estos incluyen: normas

y reglamentos de política, sostenibilidad ambiental, protección y seguridad, salud e higiene, priorización de viajes y turismo, infraestructura de transporte aéreo, la infraestructura de transporte de tierra, la infraestructura turística, infraestructura de las TIC, la competitividad de precios en la industria de turismo, recursos humanos (muy ignorado por muchos países), afinidad de viajes y turismo y recursos naturales y recursos culturales. Estos mismos autores esbozan las áreas que requieren atención en el desarrollo de turismo en México, como: la infraestructura de transporte terrestre, salud e higiene, el ambiente político inadecuado para el desarrollo del sector, derechos de propiedad insuficientemente protegidos, amplio tiempo y elevado costo para iniciar un negocio. Por último, la situación de seguridad en el país sigue siendo un gran obstáculo para seguir desarrollando el sector.

A nivel nacional, el Tecnológico de Monterrey, con el propósito de contribuir con el sector turismo como un motor de desarrollo económico y social en México, desarrolló el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (Contreras, Martínez y Manzanares, 2012), donde se identifican las siguientes diez dimensiones o pilares: recursos y actividad cultural, recursos naturales y protección al medio ambiente, recursos humanos e indicadores educativos, infraestructura y profesionalización del sector hotelero, flujo de personas y medios de transporte, servicios complementarios al turismo, seguridad pública y protección al ciudadano, rentabilidad y aspectos económicos, promoción turística y participación y eficiencia gubernamental.

Tomando como base los elementos expuestos por Blanke y Chiesa (2013) y el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (Contreras *et al.*, 2012), se definieron los siguientes siete elementos relacionados con la competitividad de destinos turísticos: oferta turística, sostenibilidad turística, infraestructura turística, promoción y comercialización, tecnologías de información, formación y certificación y seguridad turística.

## Metodología

Este trabajo se realizó bajo la perspectiva metodológica cualitativa mediante un estudio de caso, con un enfoque de triangulación que implicó el análisis de dos fuentes primarias; por un lado, un análisis de las percepciones, interpretaciones y experiencias de los actores turísticos derivada de los grupos focales y entrevistas realizados para esta investigación, y

por otro lado, un análisis documental exhaustivo de diversas fuentes de información en universidades, instituciones y revistas especializadas en el área de turismo, así como de organismos como SECTUR, Gobierno Municipal de Mazatlán, INEGI, SEMARNAT, entre otros.

Con relación al trabajo de campo se realizaron grupos focales y entrevistas con funcionarios públicos, hoteleros, restauranteros, transportistas, así como actores estratégicos del sector, lo cual permitió complementar la información recopilada del análisis documental. De igual forma, se realizaron reuniones con asociaciones de hoteles, prestadores de servicio turístico, CODESIN (Consejo para el Desarrollo de Sinaloa), cámaras de comercio, así como con autoridades municipales, entre ellas, Dirección de Planeación Urbano Sustentable, Dirección de Ecología y Medio Ambiente, Secretaría de Seguridad Pública y Transporte Municipal, Dirección de Desarrollo Económico, Dirección de Informática, Dirección de Servicios Públicos, Oficialía Mayor, Instituto Municipal de Mazatlán (IMPLAN) y Cultura.

Las entrevistas y los grupos focales estuvieron dirigidos a analizar las siete variables previamente definidas relacionadas con los elementos relacionados con la competitividad de destinos turísticos: oferta turística, sustentabilidad turística, infraestructura turística, promoción y comercialización, tecnologías de información, formación y certificación y seguridad turística.

## **Competitividad en el destino turístico de Mazatlán**

### **Oferta turística**

En lo referente a la oferta turística, los resultados indican que Mazatlán posee un gran número de recursos y atractivos turísticos, identificándola como diversa y complementaria. Entre ellos destacan: 1) Recursos naturales; como el paisaje, mar, playas, bahía, tres islas, las cuales forman parte del área de protección de flora y fauna de las Islas del Golfo de California, así como uno de los faros con soporte natural más altos del mundo. 2) Atractivos artificiales: su entorno urbano, el malecón a lo largo de toda la bahía, miradores, centro nocturnos, centros comerciales, centros recreativos familiares, centros y salas de conferencias y convenciones, donde destaca el Centro de Convenciones de Mazatlán (Mazatlan International Center-MIC). 3) Atractivos históricos y socioculturales; la zona la arqueológica

denominada Las Labradas;<sup>8</sup> diversos museos, según el Catálogo Nacional de Monumentos Históricos Inmuebles del INAH se tienen 385 monumentos históricos en la zona demarcada como municipio de Mazatlán; 30 monumentos en honor a grandes personajes e instituciones, tres teatros en el destino (Velarde *et al.*, 2014), además destaca su Carnaval, considerado como el más antiguo de México que ha alcanzado fama internacional.

La oferta de hospedaje del destino está integrada por 11 235 cuartos (SECTUR, 2015a) en 179 hoteles distribuidos en instalaciones de alojamiento que clasifican desde el tradicional criterio de 5 estrellas hasta algunas sin categorización. De los 179 hoteles que presentan sus servicios en el destino turístico, 58 corresponden a 5 y 4 estrellas, lo que representa un 64% de alojamientos que cumplen con estándares internacionales.

Es positivo notar el incremento del número de cadenas interesadas en invertir en el destino, el cual por años se había caracterizado principalmente por inversión regional, las primeras cadenas en llegar fueron Riu y Crown Plaza, y actualmente se prevé la llegada de cadenas importantes como Barceló y Marriot (SECTUR, 2015b).

La oferta gastronómica y de restaurantes del destino es igualmente variada; se cuenta con un inventario de 460 establecimientos de alimentos y bebidas (SECTUR, 2015c), la cual está basada principalmente en distintas especies de mariscos que aporta la pesca, que ha sido históricamente uno de los principales atractivos del destino.

Con base en los resultados de la investigación se identifican diversas necesidades para la competitividad para este destino turístico; entre ellas, una estrategia integral que aumente el conocimiento de los recursos turísticos existentes. Es necesario que desde todos los ámbitos, sector público, privado y social se conozcan los recursos que se tienen en el destino, ya que es común encontrar la falta de información en medios formales y de parte de los trabajadores turísticos y de la población en general. Es necesario incorporar acciones que se enfoquen en que la población, desde todos los niveles educativos, realicen visitas guiadas a cada uno de los atractivos para que sean ellos mismos quienes tengan información y promocionen la gran cantidad de recursos y atractivos turísticos del destino.

Por otro lado, se requiere que se realicen estudios científicos y sistematizados sobre la demanda turística del destino. Es necesario conocer de

---

8 Se localiza en la zona de influencia del destino a 62 kilómetros en el municipio de San Ignacio.



forma sistemática y periódica las necesidades reales de los turistas, así como el impacto de cambios económicos, sociales o políticos que hacen que en un turista crezca o se inhiba el interés por visitar un determinado destino turístico.

Otra estrategia para la competitividad, que se identifica con base en los resultados de investigación, es relativa al mantenimiento y preservación de la oferta turística: es necesario atender la limpieza y cuidar el estado de conservación de los atractivos y recursos turísticos, como el Centro Histórico, que, por su arquitectura auténtica, presenta un valor que diferencia a este destino de los otros de sol y playa del país. De igual forma se requiere poner en valor el Malecón de Mazatlán, que tiene una característica única que puede competir con los destinos turísticos a nivel internacional, ya que bordea la bahía del destino.

## **Sustentabilidad turística**

La sustentabilidad turística debe ser parte de una conciencia colectiva; de acuerdo a la OMT (2004), “el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los interesados, así como un fuerte liderazgo político para garantizar una amplia participación y consenso”. Entonces se requiere la participación de todos los actores dentro del sector, que incluye: inversionistas, empresarios, los diferentes niveles de gobierno y la comunidad en general. Por otro lado, en los últimos años ha crecido el interés del turista por conocer entornos naturales; es por ello que la conservación y el uso adecuado de los recursos es de importancia mayúscula para mantener y preservar los recursos en los destinos turísticos.

En los resultados de la investigación se identifican acciones que se han realizado en el destino con la finalidad de conservar el territorio y el paisaje en Mazatlán, por ejemplo: la conservación del Centro Histórico, nombrado Patrimonio Histórico de la Nación en el 2001, y el Malecón, considerado uno de los más largos del mundo y que se remodeló hace poco más de 10 años. De igual forma, se trabaja en la conservación de las playas del destino y se cuenta con un comité de Playas Limpias, que ha trabajado en los últimos años en la búsqueda la certificación de las playas. Actualmente se encuentran certificados la Playa Gaviotas, para recreación, y el Verde Camacho, como prioritaria para la conservación. En materia de sustentabilidad, Mazatlán

cuenta con tratamiento de aguas residuales y cobertura de drenaje. Sin embargo, no se cuenta con un drenaje pluvial adecuado y no se cuenta con un relleno sanitario.

Se encuentra que existe un interés creciente para la conservación de los recursos naturales en el destino; sin embargo, aún quedan tareas pendientes, lo cual es responsabilidad de todos los involucrados dentro del sector. Por ello, las estrategias para alcanzar la competitividad en materia de sustentabilidad turística son: trabajo colectivo para proteger y conservar los recursos y atractivos naturales del destino, esto involucra gobierno, empresas, asociaciones civiles y la población en general. De igual forma, se requiere dar continuidad a los planes de conservación existente. Es común encontrar que por cambio en gobierno se dejan a un lado avances en materia de sustentabilidad, se requiere compromiso de largo plazo. Por último, una estrategia que es fundamental es la relacionada con una cultura turística entre la población y los prestadores de servicio: se requiere que desde los primeros niveles de estudio se eduque a la población y a los involucrados en la práctica turística para que puedan ser conocedores y promotores en materia de sustentabilidad.

## **Infraestructura turística**

En lo referente a la infraestructura turística, Mazatlán cuenta con conectividad terrestre con sus mercados emisores nacionales y con Estados Unidos. La reciente apertura de la carretera Mazatlán-Durango ha conectado a Mazatlán con los estados del Corredor Económico del Norte (Durango, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León, Tamaulipas y Zacatecas). En lo referente a la conectividad marítima, este destino turístico ha sido por excelencia un puerto receptor de cruceros de gran calado. La cifra máxima histórica se alcanzó en 2008 con 244 cruceros, la cual fue disminuyendo los siguientes cinco años hasta llegar a un crucero en 2012. Sin embargo, a partir de noviembre de 2013 empezó la recuperación; arribó al puerto el primer crucero después de diez meses de no recibir ninguno. Actualmente se está recuperando y están llegando de manera constante. En 2015 se registró una cifra de 77 cruceros (SECTUR, 2016).

Respecto a la conectividad aérea se cuenta con un aeropuerto de reconocimiento internacional. Se tiene conexión permanente con destinos como Los Ángeles y Phoenix, en Estados Unidos, y ocho nacionales con destinos

a la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Tijuana, Chihuahua, Cabo San Lucas, Los Mochis y San José del Cabo. Adicional a los vuelos permanentes, en temporada de invierno, se incorporan líneas áreas que conectan con seis destinos en Estados Unidos y Canadá (OMA, 2016).

Con base en los resultados de la investigación se identifican las siguientes necesidades para la competitividad en materia de infraestructura turística: una estrategia que permita maximizar el uso de la infraestructura marítima existente en el destino, se requiere dar prioridad a la recuperación total de los cruceros para llegar a los niveles históricos alcanzados en el destino, así como aprovechar la capacidad instalada. Por otro lado, se requiere una estrategia relacionada con la conectividad aérea, para incrementar vuelos, conexiones, lo cual permita tener tarifas competitivas con el resto de los destinos turísticos del país, lo anterior requiere principalmente de apoyo y compromiso de parte de autoridades federales.

## **Promoción y comercialización**

El gobierno, a través de la Secretaría de Turismo, y consciente de la importancia del sector de turismo, participa en la promoción a nivel nacional, estatal y municipal, en colaboración con otras instituciones, entidades y empresas públicas o privadas en los mercados nacionales e internacionales. En Mazatlán, la comercialización y la promoción del turismo se hacen a través de SECTUR, en colaboración con las asociaciones del sector privado, principalmente las hoteleras.

Entre las actividades más importantes que se han llevado a cabo en el destino y que forman parte de la promoción, sobresale la participación en ferias y eventos de promoción, así como en seminarios especializados con líneas aéreas, tour operadores y agencias de viajes. En específico destacan: la Feria Internacional de Turismo (FITUR), en 2012 y 2013; Mazatlán como sede de la entrega de premios ¡Oye!; participación en el Tianguis Turístico México; reunión CONAGO para discutir el tema de cruceros en 2012; diversos eventos deportivos, reconocidos a nivel nacional e internacional; eventos culturales, como el Carnaval Internacional de Mazatlán (SECTUR Sinaloa, 2012a); asimismo, la campaña nacional en 2013 “México se Siente”, y para 2014 “México; vívelo para creerlo”, por destacar unas de las más relevantes que han impactado en el incremento de la llegada de turistas.

Según Travelocity, Mazatlán se convirtió en el mejor destino de playa familiar. En la competencia con 15 destinos turísticos que participaron en categorías de Playa Familiar, Gran Ciudad, Playa de Lujo y Ciudad Colonial, Mazatlán fue el destino líder con más de 68% de los votos en todas las categorías. En los años pasados, se reforzó la imagen de Mazatlán en los mercados nacionales e internacionales, en especial en Estados Unidos y Canadá (SECTUR Sinaloa, 2012a).

Para alcanzar la competitividad en materia de promoción y sustentabilidad, se hace necesaria una estrategia integral que fortalezca los esfuerzos de promoción y comunicación existentes, orientando la comercialización hacia una comunicación diferenciada que contemple suficientemente los diversos segmentos del mercado; se requiere realizar esfuerzos para crear la marca Mazatlán como destino turístico, esta es una inversión a largo plazo que cambiará la percepción de los turistas y que penetrará en el mercado, lo cual permitirá un incremento en el flujo de visitantes. También es necesaria una estrategia para crear una Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) que refuerce las iniciativas de promoción y la comercialización, la cual sirva como catalizador y facilitador para el desarrollo del destino además de apoyar e impulsar el proceso de *marketing*, ventas, servicios y alianzas estratégicas para el posicionamiento del mismo.

## **Tecnologías de la información**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado la forma de hacer turismo y han impactado ampliamente en los sistemas turísticos tradicionales. Actualmente las TIC están presentes en cada uno de los procesos de la actividad turística, desde la promoción hasta el cierre de dicha actividad dentro del destino. Los portales turísticos son fundamentales para la decisión de viaje de los turistas; en relación a este tema, se encontraron doce sitios del destino turístico en internet, cinco pertenecen al gobierno mexicano en sus diferentes niveles y dependencias, el resto, a organismos privados cuyo interés es promover espacios de publicidad desde el sitio con fines de lucro. El destino no cuenta con un portal oficial administrado a nivel local con información actualizada, que promueva, gestione y preste servicios al turista y contribuya a tomar la decisión de ser un visitante de Mazatlán.

En relación al uso de las redes sociales y páginas de internet como elementos de promoción e información, es importante enfatizar que el medio turístico encontró en internet una fuente excelente para expandir los canales de información y venta. Internet proporciona a los turistas acceso a información acerca de destinos en todo el mundo. Para los turistas navegar por la red se ha convertido en un medio fácil, rápido y cada vez más socorrido que ha venido a modificar la forma de planear y realizar sus vacaciones; en la actualidad, para una destino es indispensable contar con una página web dedicada exclusivamente a la promoción turística de sus atractivos y productos.

Con base en los resultados de la investigación se identifica necesario para la competitividad en el ámbito de las tecnologías de la información una estrategia que permita tener un sitio oficial administrado a nivel local que promueva, gestione y preste servicios al turista y contribuya a tomar la decisión de visitar el destino turístico, asimismo desarrollar aplicaciones para móviles que les permita a los turistas conocer, trasladarse hacia los principales sitios turísticos. Es necesario que el sector turismo camine de la mano con los avances tecnológicos.

## **Formación y capacitación**

La formación y certificación es uno de los elementos indispensables para lograr la competitividad de un destino turístico. En los últimos años, la capacitación para prestadores de servicios en Mazatlán ha sido constante, se han impartido cursos sobre: sistemas de seguridad en hoteles turísticos, atención a comensales, decoración de platillos, desarrollo de personal, geografía turística, inglés especializado, inglés conversacional, limpieza y sanitización, *marketing* turístico, primeros auxilios y relaciones humanas (SECTUR Sinaloa, 2011). Por otro lado, se encontró la necesidad de incrementar las certificaciones en los establecimientos del sector turístico en Mazatlán que tienen el Distintivo H y M y guías de turista certificados; se cuenta con 48 de 460 empresas con Distintivo H (SECTUR, 2013a), 23 empresas con Distintivo M (SECTUR, 2013b) y 153 guías de turistas certificados (SECTUR Sinaloa, 2012b). Se encontró también que una gran cantidad de personas que laboran en el sector turístico del destino no cuentan con educación formal a pesar de que existen varias instituciones educativas que tienen programas educativos relacionados con el turismo, por ejemplo la Universidad de Occidente.

Por otro lado, la SECTUR cuenta con el Departamento de Cultura y Formación Turística, a través del cual se llevan a cabo cursos y foros de concientización y sensibilización turística dirigidos a los prestadores de servicios turísticos, estudiantes y población infantil, con diversos temas que propician la vocación turística en la población. En los últimos años, se han tratado diversos temas enmarcados en títulos como: trata de personas en el sector de los viajes y el turismo, concurso nacional de cultura turística infantil, rescate de la cocina tradicional sinaloense, formación para anfitriones distinguidos y embajadores turísticos y cursos generales de cultura turística (SECTUR Sinaloa, 2013).

Para alcanzar la competitividad en relación a formación certificación, se identifica que se requiere una estrategia integral para determinar las necesidades de capacitación de recursos humanos en cada uno de los subsectores, que incluya iniciativas de concientización y sensibilización de la población local con respecto al turismo y a los turistas. De igual forma se requiere una estrategia que refuerce el trabajo en la obtención de Distintivos H y M, así como en la certificación de guías de turistas.

## **Seguridad turística**

En materia de seguridad, a partir del 2009 el sector turístico mexicano entró en una etapa de dificultad, situación que experimentó su momento más crítico en 2010 y 2011. Algunos gobiernos a lo largo del mundo y de forma rutinaria emiten o publican una serie de advertencias con la intención de recomendar a sus respectivos residentes, qué país o destinos no representan riesgos para los viajeros. La percepción de seguridad en Mazatlán como destino turístico durante los primeros años de este siglo era muy positiva, tanto en turistas nacionales como extranjeros. Sin embargo en los últimos años las alertas de viaje (*travel warning*), emitidas por los principales países emisores de turismo, como lo son Estados Unidos y Canadá, recomendaron tener precaución para los turistas que decidan visitar Mazatlán. Con base en los resultados de la investigación se identifica que para alcanzar la competitividad en materia de Seguridad Turística se requiere una estrategia donde se priorice la seguridad turística en la agenda pública nacional, que permita minimizar el impacto mediático negativo que influya en la percepción de inseguridad en el destino.

## Conclusiones

La clave para mantener una ventaja competitiva es actualizar e innovar constantemente, buscar una mejora en la cadena de valor. El sector público, en colaboración con el sector privado, debe crear, según Molina (2007), un entorno fértil para el desarrollo de industrias competitivas, con inversiones en la infraestructura, educación, políticas y el marco institucional. Además, la experiencia reciente (véase Gómez, 2011) ha demostrado que existe una alta correlación entre competitividad y desarrollo humano, así que el reto que se enfrenta hoy en los destinos es que el objetivo de desarrollo humano no se puede alcanzar sin una base de crecimiento competitivo.

Es precisamente el capital humano el hilo conductor para alcanzar la competitividad a través de las estrategias mencionadas en este estudio, deben estar articuladas desde los altos niveles de gobierno en conjunto con las organizaciones, asociaciones civiles y la población en general; es a través de la gente que se debe alcanzar la calidad en el servicio y captar un mayor flujo de turistas, y de igual forma atender las exigencias derivadas de las tendencias de certificación de los mercados internacionales. Aunado a lo anterior, no debe dejarse de lado la necesidad de comercializar la oferta turística, se requiere un mayor conocimiento y gestión que permita posicionar la oferta turística, y así construir un producto turístico que con adecuadas estrategias pueda ser uno de los elementos fundamentales para avanzar hacia la competitividad. En la actualidad, el turista se caracteriza por una mayor conciencia hacia la protección de los recursos naturales y culturales, sin embargo, falta mucho por avanzar y alcanzar un nivel aceptable en el aspecto educativo y cultural.

Por último, el turismo en Mazatlán necesita desarrollarse a través de una planificación con visión integral que supere la perspectiva sectorial y, sobre todo, impulsada por una visión desarrollada a nivel local, considerando las realidades del destino y no en beneficio de un pequeño grupo o sector. Debe hacerse un énfasis en la necesidad de una perspectiva de la planificación a largo plazo y holística por la naturaleza diversa del turismo y la relación entre la actividad turística que permita alcanzar la tan anhelada competitividad.

## Bibliografía

- Blanke, J., y Chiesa, T. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report: Reducing Barriers to Economic Growth and job Creation*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Contreras, J. M. T, Martínez, G. C. C, y Manzanares, P. P. (2012). Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec): Monterrey
- Crouch, G.J., y Ritchie (2003). *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003.
- Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P., (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management* 21:9–22.
- Dwyer, L., Forsyth, P., y Dwyer, W., (2010), *Tourism Economics and Policy*, Channel View Publications, Toronto.
- Gómez, N. S. (2011). La planificación de los destinos turísticos mexicanos: una receta mil veces vanagloriada. *Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral, Bloque Temático 1: Principios y fundamentos de los procesos de renovación y reestructuración en el marco del ciclo de vida de los destinos turísticos* (pp. 1-21). Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Molina, S., (2007), *Política turística en México*. Editorial trillas, México
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A. (1996), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas: Madrid
- OMA (2016). Aerolíneas y rutas. Disponible en: <http://www.oma.aero/es/aeropuertos/mazatlan/pasajeros/operadores-de-ruta.htm>. Consultado el 20 de febrero de 2016.
- OMT (2004). *Organización mundial de Turismo*. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>. Consultado el 3 de noviembre, 2013.
- Porter, M.E., (1990) *The competitive advantages of nations*. The Free Press: New York.
- Porter, M. E. (2001), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing and Competitors*, Free Press, Nueva York, (Versión española, Estrategia



- competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA: México).
- SECTUR (2013a). DISTINTIVO H. SECTUR. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1305/1/images/SINALOA\(6\).pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1305/1/images/SINALOA(6).pdf). Consultado el 12 de agosto, 2013.
- SECTUR (2013b). Distintivo M. SECTUR Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_DistintivoM](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_DistintivoM). Consultado el 24 de junio, 2013.
- SECTUR (2015a). Secretaría de Turismo 2011 – 2016, Disponible en: [http://turismo.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=300](http://turismo.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=300), consultado el 22 de octubre de 2015.
- SECTUR (2015b). Promueve el gobernador inversiones con hoteleros nacionales e internacionales. Disponible en: [http://turismo.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=332:promueve-el-gobernador-inversiones-con-hoteleros-nacionales-e-internacionales&catid=39&Itemid=271](http://turismo.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=332:promueve-el-gobernador-inversiones-con-hoteleros-nacionales-e-internacionales&catid=39&Itemid=271), consultado el 08 de octubre de 2016.
- SECTUR (2015c). Agenda de competitividad del destino turístico de Mazatlán. Disponible en. [http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/\\_29\\_articulosdivulgacion/5434.pdf](http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/_29_articulosdivulgacion/5434.pdf). Consultada el 22 de octubre de 2015.
- SECTUR (2016). DATATUR. Actividades en crucero. Disponible en: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Actividades%20En%20Crucero.aspx> Consultado el 12 de febrero de 2016.
- SECTUR Sinaloa (2011). Cursos PICCT 2011. Sinaloa: SECTUR [Archivo digital]. CURSOS PICCT 2011.XLSX
- SECTUR Sinaloa (2012a). Segundo Informe de Gobierno: Turismo, Nuevo Motor de la Economía, Gobierno del Estado de Sinaloa. Sinaloa. Disponible en: [http://laip.sinaloa.gob.mx/images/stories/SCDA/INFORME%20DE%20ACTIVIDADES/2012/Segundo\\_informe\\_de\\_gobierno/TURISMO.pdf](http://laip.sinaloa.gob.mx/images/stories/SCDA/INFORME%20DE%20ACTIVIDADES/2012/Segundo_informe_de_gobierno/TURISMO.pdf). Consultado el 2 Septiembre, 2013.
- SECTUR Sinaloa (2012b). Resumen 2012 Capacitación SECTUR. Sinaloa: SECTUR [Archivo digital]. RESUMEN\_2012\_Capacitación\_SECTUR.pptx

- SECTUR Sinaloa (2013). Documentos internos del Departamento de Cultura y Formación Turística, Secretaría de Turismo.
- UNWTO (2015). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>. Consultado el 15 de octubre de 2015.
- Velarde, M., Santillán, M.A., Magio, K., Guzmán S.Z y Rochín J.F. (2014). Inventario turístico de atractivos, servicios y productos de Mazatlán; un destino de sol y playa. Editorial Universidad de Occidente.

# El manejo del crecimiento turístico en áreas naturales protegidas. Caso Parque Nacional Islas Marietas

Rosa María Chávez Dagostino<sup>9</sup>

José Luis Cornejo Ortega<sup>10</sup>

José Luis Méndez Jiménez<sup>11</sup>

Rita Marcela Preciado Pinedo<sup>12</sup>

## Introducción

Los beneficios más reconocidos del turismo son los económicos ya que el crecimiento turístico es un catalizador de empleos en general. La operación de servicios turísticos en destinos promueve otros beneficios, pues la capacitación en diversas áreas provee de habilidades a los trabajadores, que luego son transferidos a otros sectores.

El turismo también ha rescatado los empleos perdidos ante el fracaso de industrias como la petrolera. Pueden continuarse la lista de los beneficios que percibe la comunidad receptora, aludidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014), sin embargo, los destinos turísticos no deben ser muy optimistas y poco cautelosos acerca de los efectos negativos del turismo. Si no se realiza un manejo turístico, se vuelven pobres o deficientes

---

9 Departamento de Ciencias Biológicas, Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: rosac@cuc.udg.mx.

10 Departamento de Estudios Socioeconómicos, Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: Jose.cornejo@cuc.udg.mx.

11 Coordinador de Operación Parque Nacional Islas Marietas, CONANP. Correo electrónico: jimenedez@conanp.gob.mx.

12 Departamento de Ciencias Biológicas, Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: azullmarino@gmail.com.

los ecosistemas locales, los valores, la salud y seguridad de la comunidad receptora, entre otros que se verán afectados.

Google Académico refiere más de 374 000 documentos que mencionan impactos negativos del turismo. Incluso los tan esperados y mencionados beneficios económicos no se materializan o sólo para unos cuantos, en cambio sí aparecen los impactos adversos no anticipados, entre ellos y los más obvios, los ambientales.

A medida que la población urbana crece en el mundo, habrá más demanda por la visitación de sitios naturales, lo que implica un crecimiento sostenido en un territorio finito llamado “destino turístico”. Las áreas naturales que se han convertido en atractivos turísticos de alta calidad enfrentan ya este hecho. Por un lado, dependen en diversos sentidos de esta actividad para lograr su objetivo de conservación, por otro, el aumento y la concentración de turistas ponen en peligro el logro de los mismos.

La resiliencia, como propiedad de los sistemas, puede ser entendida como la habilidad de adaptarse o recuperarse de las presiones sociales, ambientales o económicas sobre un sistema y superar una situación de estrés para alcanzar un nuevo estado estable, mismo que estará siempre amenazado bajo un escenario de crecimiento continuo del número de turistas, por lo que este tema se vuelve nodal. Ni en la esfera de la conservación ni en la del turismo, se desean cambios drásticos en el sistema. Aunque el crecimiento tiene altas y bajas, está determinado por muchos factores, entre ellos, el mercado.

El Parque Nacional Islas Marietas (PNIM) es un archipiélago de dos islas más islotes localizado al norte de la Bahía de Banderas. Ha incrementado su visitación de forma dramática debido, principalmente, a la difusión internacional de una de sus playas, lo que pone en peligro los objetivos de conservación y la resiliencia del ecosistema, del que depende el subsistema turístico PNIM, Riviera Nayarit-Puerto Vallarta.

En este trabajo se exploran algunas estrategias de manejo del crecimiento turístico y las estrategias vigentes y potenciales del PNIM, con respecto a los escenarios de crecimiento actual, que permita controlarlo.

## **Relación simbiótica entre la comunidad receptora y el turista**

Se ha reconocido que el turismo y la conservación, así como el turista y el local, conllevan una relación simbiótica debido a los beneficios mutuos que se pueden generar de esta relación, por ejemplo el financiamiento para las actividades de conservación de las áreas naturales protegidas. Así, los objetivos de una comunidad sensible son maximizar los beneficios y minimizar los riesgos, mismos que pueden lograrse mediante un manejo adecuado del crecimiento turístico, con la participación activa de la comunidad y todos los actores involucrados que deben generar la estrategia, monitorear su eficacia y mitigar impactos.

A medida que el destino se vuelve más atractivo por cualquier motivo, los empresarios, las segundas residencias y trabajadores llegan de fuera y los intereses ya no son tan homogéneos. Los actores involucrados en el turismo se vuelven divergentes en cuanto a prioridades y objetivos, así que se vuelve necesario que las diversas autoridades intervengan. Una forma es la prohibitiva, otra común es la realización de foros donde se trata de que participen todos los actores. La participación no es siempre auténtica, pero aun con una alta participación es difícil tomar acuerdos porque deben conciliarse intereses distintos.

El gobierno, como paliativo, suele incrementar y mejorar los servicios públicos que también disfrutarán los turistas. Este puede ser un escape de la presión generada por los conflictos, pero cuando se trata de áreas naturales protegidas es difícil crear escapes para los distintos actores pero, sobre todo, lograr los objetivos de conservación.

En muchas ocasiones se llega a un plan de uso turístico consensado, con programas de monitoreo que sirven para visualizar cambios no deseados en la calidad del ambiente, de los servicios, las actitudes, percepción y calidad de vida de los residentes.

La relación de beneficio mutuo entre los turistas y la comunidad local debe conservarse si el turismo como actividad exitosa ha de continuar. Como estableció Cater (1991), el turismo sustentable se basa en tres premisas: debe mejorar la calidad de vida de la comunidad local, para ello ha de incrementar el número de turistas, que solamente podrán ser atraídos continuamente si se asegura que los recursos naturales y culturales que funcionan como

atractivos permanecen en buen estado. Así esta relación se vuelve circular, acumulativa y condicionada al cumplimiento de las premisas.

## **El problema del manejo de los recursos comunes**

Todos los recursos de uso común presentan problemas de manejo semejantes, ya sea por el uso turístico o cualquier otro propósito. La tragedia prescrita de los comunes (Hardin, 1968) se ha cumplido en muchos casos, sin embargo existen ejemplos que dictan la posibilidad del manejo de recursos comunes sin la necesaria tragedia. El agua, las pesquerías, la biodiversidad, las áreas naturales protegidas, entre otros, son recursos comunes sujetos a distinta presión bajo condiciones y actores diferentes, por lo que no es posible extraer recetas únicas para el manejo de recursos comunes.

Sin embargo, los estudios que se han realizado sobre el manejo de recursos comunes, han encontrado que existen ejemplos exitosos. Bosselman, Peterson y McCarthy (1999) propusieron cuatro objetivos que deben estar presentes para conseguir el manejo exitoso de recursos comunes: equidad, sustentabilidad, eficiencia y resiliencia. La equidad la definieron en términos de un sistema que es percibido como justo por la mayoría de los participantes. La falta de cooperación entre los usuarios de recursos comunes, frecuentemente se debe a la percepción de que el sistema favorece a unos más que a otros. Un sistema sustentable es aquel que protege el recurso para que las generaciones futuras puedan seguir disfrutando, al menos, de la misma forma que en la actual y es central la idea de cantidad y calidad del recurso. Un sistema eficiente produce suficiente valor con relación al esfuerzo realizado, que resulta en un beneficio económico. Por último, un sistema resiliente es el que tiene la capacidad de responder ante cambios y de seguir funcionando de forma similar. Para ser resiliente, un sistema de manejo necesita también prever un conjunto de procedimientos para cambiar las reglas sustantivas en caso necesario. No sólo se refiere a las características ecológicas, sino a las ambientales en general, donde se incluyen cuestiones de mercado por ejemplo.

El concepto de resiliencia ha sido aplicado a muchos campos en el turismo, y desde una perspectiva social comunitaria se mencionan tres factores clave que determinan la resiliencia en un sistema: capacidad, conexión y propiedad (Gutiérrez-Vega *et al.*, 2014):

- La capacidad se refiere a la gestión de herramientas y conocimientos que permitan un uso sustentable de los recursos y se relaciona también con las habilidades sociales, técnicas y empresariales para gestionar recursos y adoptar una meta común para la gestión de recursos y acordar un plan de acción para llevarla a cabo. Incluye las instituciones locales con capacidad para distribuir equitativamente los costes y beneficios de la gestión de sus ecosistemas, liderazgo comunitario para impulsar acciones y mediar en los conflictos.
- La propiedad se refiere al involucramiento total de los actores locales y gestores del desarrollo. Esto le da a la comunidad el sentimiento de propiedad, de ser actores de todo el proceso que signifique el desarrollo de su territorio. Esto permite un desarrollo armónico y facilita un entorno de políticas públicas favorables, fiscal y normativo no discriminante y el compromiso de los diferentes niveles de gobierno.
- Las conexiones se refieren a las articulaciones que existen entre todos los actores, no sólo a nivel horizontal, sino también vertical; es el vínculo con redes y asociaciones de aprendizaje, de apoyo, de información y comerciales.

El concepto de resiliencia utilizado en destinos turísticos de sol y playa han servido para explorar su capacidad de adaptarse a las crisis económico o ambiental, donde se discuten ante la actual preocupación por la crisis y las previsiones del cambio climático las estrategias para afrontar estas amenazas con los menores costos posibles (Roca-Bosch y Villares-Junyent, 2014).

Por otra parte, debe tomarse en cuenta que el manejo de los recursos naturales, aunque diverso, tiene siempre en común dos características según Ostrom (1992):

- Es muy costoso desarrollar instituciones para excluir potenciales beneficiarios de los recursos.
- Cada unidad aprovechada por un individuo, no estará disponible para otros individuos en un lapso de tiempo.

También es importante tomar en cuenta que, en el uso y manejo de recursos comunes, los actores se preocupan en un sistema por lo que los otros hacen (Ostrom, 1990), es decir, que cada participante del sistema se asegura de no ser “el tonto que coopera, mientras los otros no lo hacen”.

## **Uso turístico de las áreas naturales protegidas: otros costos y beneficios**

La filosofía subyacente a la creación de áreas protegidas ha avanzado con rapidez, el desarrollo de la ecología llevó en la década de los sesenta a una comprensión más profunda de la necesidad de aplicar a la planificación y la gestión de recursos un enfoque sistemático. Esta evolución puede observarse en el sistema de clasificación de áreas protegidas de la UICN (1994), que toma la conservación de la biodiversidad como punto de partida, pero reconoce a la vez la importancia de otros objetivos de esas zonas como pueden ser el esparcimiento y el turismo. Muchos sistemas de parques empezaron a utilizar las bases de la ecología como concepto coordinador para la creación de nuevos parques. Sin embargo, cuando los parajes más interesantes desde el punto de vista natural o cultural de un país se enmarcan en un área protegida, se produce una tendencia creciente natural en la que la gente desea visitar esos entornos, por lo que la actividad turística creció en muchos parques y se convirtió en un elemento importante de la cultura de nuestra sociedad (OMT, 2002). El factor económico fue también relevante en la evolución de muchas áreas protegidas, donde la visitación se permitió en aras de conseguir fondos económicos para su manejo.

En México, la apertura de áreas naturales protegidas al turismo puede establecerse en el 2002, cuando la Secretaría de Turismo, en el marco del Año Internacional de Ecoturismo, anunció las acciones que llevarían a cabo junto con la entonces Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca y otras instituciones. Entre las acciones señaladas para que México participara abiertamente en el mercado mundial creciente del ecoturismo, con el propósito general de fomentar el desarrollo regional y comunitario a través del impulso a productos de ecoturismo, dentro de un marco de sustentabilidad y competitividad, se establecieron los objetivos particulares de la conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales, la participación y beneficio de las comunidades y la rentabilidad de las empresas.

Con respecto al primer objetivo, se estableció una lista de las áreas naturales protegidas tanto a nivel nacional como estatal, que cumplieran con varias condicionantes, una de ellas fue que estuvieran localizadas o asociadas a un destino turístico consolidado (Barroso, 2002). Esta relación serviría para proveer de visitantes a las áreas naturales y financiamiento para las actividades de conservación y, a su vez, los destinos turísticos consolidados



tendrían la tan añorada diversificación de productos turísticos, integrándose productos alternativos y tradicionales, dándoles un respiro a los ya gastados destinos turísticos.

La noción de área protegida ha evolucionado mucho en los últimos años y engloba actualmente ideas distintas. La protección de la biodiversidad, aunque es una función vital de numerosas áreas protegidas, está lejos de ser el único propósito.

A los beneficios de creación de áreas naturales protegidas en los distintos países, hay que agregar los costos, que generalmente asume el ecosistema y la población local (Cuadro 3). Existe, sin embargo, otro peligro: que los gobiernos o los organismos gestores no presten suficiente atención a las áreas protegidas que poseen importantes valores desde el punto de vista de la conservación, pero que ejercen una atracción limitada sobre los turistas. Con esta reflexión puede establecerse que la relación turismo-conservación, asociados a los riesgos que conlleva cada uno, complica el escenario de manejo, ya que los actores son múltiples y con intereses no solo distintos, sino contrarios.

**Cuadro 3**  
**Costos de la creación de las áreas protegidas (OMT, 2002)**

Costos	Descripción
<b>Costos directos</b>	Se incluyen ahí la construcción de instalaciones, el mantenimiento y la administración del lugar.
<b>Degradación</b>	Degradación asociada con el uso del lugar (p. ej. erosión <b>ambiental</b> del terreno, contaminación del agua y perturbación de la vida silvestre).
<b>Congestión</b>	Un usuario adicional supone un costo para todos los demás usuarios, al reducir la soledad.
<b>Costo de recursos naturales</b>	Costo de la tierra y recursos afines.
<b>Menor bienestar</b>	Impacto negativo en los habitantes debido a la restricción <b>de los lugareños</b> del acceso a los recursos del área protegida.
<b>Costo de oportunidades de esos recursos</b>	Privación del valor de los recursos al introducirse actividades de recreo o conservación; la sociedad <b>de recursos</b> pierde el valor comercial

## **Las estrategias generales para el manejo del crecimiento turístico**

El manejo del crecimiento turístico en cada sitio debe adaptarse a las condiciones de éste, sin embargo se reconoce que se debe hacer bajo un programa consciente donde el gobierno tiene la principal responsabilidad de promoverlo. Dicho programa influye en la calidad, cantidad y localización del desarrollo turístico. Una estrategia de manejo de crecimiento del turismo puede trabajar en los tres ámbitos, pero generalmente se enfoca en uno.

Las que se enfocan en la calidad incentivan el desarrollo que cumple con ciertos requisitos. Se establecen controles que permiten mantener saludable al ecosistema, la calidad de la experiencia, la seguridad. Las relacionadas con la cantidad son las más utilizadas y esto parece contradictorio con una de las estrategias de los destinos turísticos: atraer más turistas. Generalmente se orientan a la protección ambiental, en relación al amontonamiento de turistas y al mantenimiento de los caracteres ambientales que hacen atractivo a la zona. La localización se refiere al lugar o lugares más adecuados donde se pueden hacer actividades turísticas.

Debido a la importancia del mercado, algunos incluyen las estrategias orientadas al mercado invisible, sin embargo en el aprovechamiento de un recurso de uso común, el mercado es incapaz de prevenir la tragedia de los comunes (Bosselman, Peterson, & McCarthy, 1999). En las áreas naturales protegidas, aunque son bienes de uso común, el acceso no es libre en la mayoría de los casos y los servicios turísticos están concesionados, por lo que adquieren el carácter de un bien privado, que los economistas arguyen es un buen control en el manejo de visitantes.

## **Uso turístico y problemática del Parque Nacional Islas Marietas**

Al principio de este siglo, en las costas de Jalisco y sur de Nayarit, el turismo poco había incursionado en la mayoría de las áreas naturales protegidas, ya que además no había infraestructura para ello, se carecía de planes de manejo en muchos de los casos y los locales las percibían

como importantes aunque no sabían exactamente por qué, no obstante, sin beneficios para sus comunidades (Chávez-Dagostino, Maldonado, & Espinoza, 2012). Sin embargo, el rumbo cambiaría para la costa de Jalisco donde acechan megaproyectos turísticos costeros asociados estrechamente a áreas naturales protegidas de carácter federal, por demás importantes para la conservación de diversas especies. También para la costa sur de Nayarit con el repentino crecimiento de los visitantes en el PNIM.

Las Islas Marietas se encuentran localizadas en una región con una alta influencia turística tanto nacional como internacional. En la región se encuentran dos grandes polos de desarrollo, Puerto Vallarta y parte de la Riviera Nayarit de más reciente creación: Nuevo Vallarta y un centro en desarrollo conocido como Litibú-Higuera Blanca, todo esto en una franja costera cercana a los 70 km de longitud (Biosfera, 2014).

Además, esta región es sitio importante de arribo de cruceros turísticos internacionales que atracan en el puerto de Puerto Vallarta, que el promedio anual es de poco más de 80 cruceros, de los que algunos grupos de pasajeros visitan las islas en su estancia. La existencia de tres marinas formales, Puerto Vallarta, Nuevo Vallarta y La Cruz de Huanacastle, así como una zona de anclaje informal de veleros frente a la costa de La Cruz de Huanacastle y otro para embarcaciones menores en el Anclote, facilita la visita a las islas.

La afluencia turística a Puerto Vallarta, principal receptor en la bahía, varía alrededor de los 3.5 millones, con recuperación continua en los últimos años (Gobierno del Estado de Jalisco, 2015) estimada en el 2015 en un 16.7% y una situación similar se da para el resto de la bahía en Nayarit. Para el 2014 se estimaron 3 881 693 visitantes (Gobierno del Estado de Jalisco, 2014).

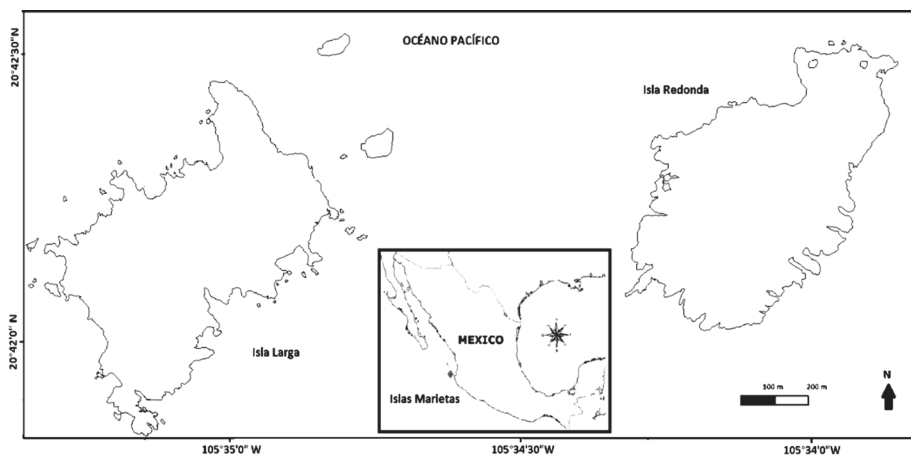
El crecimiento del número de turistas a la región, objetivo del destino unificado, tendrá como consecuencia que más visitantes busquen la oportunidad de visitar el PNIM. Aunque en varias encuestas realizadas con respecto a la observación de ballenas, *snorkeling* y buceo SCUBA, los visitantes en la zona dijeron en su mayoría que el motivo principal por el cual eligieron el destino en la bahía, no fue visitar las islas. Los motivos fueron la cercanía, el precio, el pueblo, sin embargo, sí fue una de las actividades principales visitar las islas.

Las Islas Marietas se sitúan en la costa sur del estado de Nayarit y fueron declaradas área natural protegida con la categoría de parque nacional en el 2005, conformada por la Isla Redonda, Isla Larga, dos islotes cercanos a la Isla Larga y una porción marina (Figura 1), según el programa de

manejo publicado por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP, 2007).

El parque cuenta con el instrumento técnico de planeación donde se zonifica y se reconocen las áreas de uso público en ambas islas (CONANP, 2007). Con respecto a los visitantes, la gran mayoría de los turistas provienen de los Estados Unidos de América, aunque ha aumentado la proporción de los nacionales (CONANP, 2013).

**Ilustración 2**  
**Área de estudio: Parque Nacional Islas Marietas**



Fuente: Elaboración propia

Recientemente, la visitación en el PNIM se ha incrementado sustancialmente debido a la divulgación mediante redes sociales de imágenes de la zona conocida como Playa del Amor. Por ejemplo, en el año 2012 el número de visitantes registrados por la Dirección del PNIM fue de alrededor de 27 500 mientras que en 2013 aumentó a 49 765 y para octubre de 2014 prácticamente se duplicó el número de visitantes que en 2012 (Biosfera, 2014). Para el 2015 se registraron 127 372 visitantes, lo que implica un crecimiento del 111% con respecto al 2010. En tanto, el número de permisos expedidos para las embarcaciones fue de 133 y para el 2015 se incrementaron a 174 (CONANP, 2015).

Cabe aclarar que los registros de la dirección están casi un 50% por debajo de la visitación real, debido a que por cuestiones logísticas y presu-

puestarias sólo se puede tener presencia en el Parque entre tres y cinco veces por semana, por lo que es muy probable que el número de visitantes en 2014 haya excedido los 100 000 y la mayoría de ellos concentrados en la Playa del Amor y su zona de acceso, excediendo significativamente la capacidad de Carga del sitio que es de 95 visitantes/día, poniendo en riesgo la integridad del lugar y la calidad de la experiencia del visitante, debido al hacinamiento de bañistas en el sitio y en la playa.

Esta situación está sometiendo a una gran presión antropocéntrica al PNIM, debido al número excesivo de visitantes y embarcaciones en el sitio, lo que podría ocasionar daños a las comunidades coralinas y su fauna asociada, principalmente por las embarcaciones que transportan a los turistas, y por el descuido o malos hábitos de los turistas y prestadores de servicio que arrojan basura o alimentan a los peces con el fin de atraerlos a las embarcaciones para ser admirados por los turistas, así como el incremento en la probabilidad de accidentes (Biosfera, 2014).

La tasa de visitación ha ido incrementando desde 2008 a la fecha, los incrementos más drásticos han sido de 2008 a 2009 (100%), de 2011 a 2012 (91.6%) y de 2012 a 2013 (81%), los últimos dos se atribuyen a la difusión de la fotografía de la Playa del Amor en redes sociales.

La cantidad de turistas que visitan las islas cada año está en incremento. Las embarcaciones turísticas y las personas que regularmente viajan a las islas se concentran en su gran mayoría en los mismos sitios y a las mismas horas del día, con el consecuente impacto sobre las comunidades marinas y sobre la experiencia del mismo visitante.

Con respecto al número de embarcaciones autorizadas para prestar el servicio turístico en el Parque, éste ha ido en aumento desde que se inició con el registro, donde la menor cantidad de embarcaciones corresponde al período 2005-2006 con 44 embarcaciones autorizadas (37 menores y 7 mayores), y en los últimos dos años éste se ha triplicado, por ejemplo, para el período 2012-2013 se tiene un registro de 160 embarcaciones (138 menores y 22 mayores) (CONANP, 2013), mientras que para 2013-2014 el número de embarcaciones autorizadas fue de 183 (157 menores y 26 mayores; Tabla 1), 23 más que en el período anterior (Biosfera, 2014).

La problemática para la conservación del PNIM y la generación de servicios socioambientales se puede resumir básicamente en tres aspectos: la influencia que ejerce el contexto turístico regional, las afectaciones causadas por las actividades productivas dentro del Parque y en su área de influencia

inmediata y, finalmente, la afectación por eventos meteorológicos extremos, ENSO (El Niño Oscilación del Sur) y el calentamiento global.

En este sentido se sigue viendo a las áreas naturales protegidas (ANP) como sitios para la conservación y no como sitios para el aprovechamiento sustentable. Esto provoca dos cosas: la primera, que se concentra la llegada de turistas en pocos sitios, hasta cierto punto “sacrificándolos” en pro de conservación de áreas mayores, en lugar de distribuir mejor las actividades y disminuir los impactos y, la segunda, que se planea con los prestadores de servicios para dar o no concesiones, pero no los involucran en la conservación; es decir, si su “negocio” es la visita al área protegida, es también su deber cuidar e invertir en el negocio, lo cual casi nunca sucede.

No hay un sistema de manejo turístico en ANP en el país. ¿Para qué? Para conocer de forma confiable, actualizada y pública las llegadas de turistas e ingresos; para medir, mediante un Sistema de Gestión Ambiental, los impactos de la actividad y buscar revertirlos; y tercero, para poder promover las ANP al público especializado y con operadores turísticos responsables que realmente promuevan el turismo sustentable y dejen beneficios a las comunidades y a los ecosistemas.

## **Principios para manejar los recursos comunes**

De acuerdo a Ostrom (1992), los principios generales que deben regir el manejo efectivo, sustentable, equitativo y resiliente de los recursos naturales de uso común son:

- *Definir claramente los límites del área afectada para cuestiones de manejo.* En la medida que estos sean consistentes con los límites naturales del sistema ecológico, permitirá que las decisiones sean más efectivas. Puede ser temporal además de espacial.

En el caso del PNIM se tienen establecidos limitantes en función de la Capacidad de Carga Turística (CCT), complementada con los Límites de Cambio Aceptables (LCA), los cuales establecen tanto la cantidad de visitas que puede recibir el parque sin sufrir daño permanente y qué tanto los administradores del parque están dispuestos a sacrificar por realizar el aprovechamiento de él, en este

sentido se establecen tanto los indicadores como los umbrales en los cuales se deberá establecer los límites para generar estrategias de manejo coherentes, tanto con la conservación como con el uso público. El LCA reconoce que habrá un cambio como resultado del turismo y que la clave del monitoreo es la limitación de los impactos a un nivel prestablecido. Los objetivos del LCA son determinar los impactos producidos por las actividades turísticas y comparar entre desarrollo turístico deseable y real, promoviendo que las iniciativas de manejo reduzcan estas distancias.

- *Las normas que rigen el uso de los bienes comunes son compatibles con las necesidades y condiciones locales.* Esto requiere conocer ampliamente a los usuarios de los recursos, quienes tienen permiso de hacerlo y cantidad. Estas reglas deben ser transparentes y se necesitan instituciones fuertes que administren los límites y las reglas, además los usuarios difícilmente se involucran en un trabajo cooperativo, a menos que sepan que pueden mantener el número permitido de usuarios (Ostrom, 1990). Las reglas deben ser localizadas en lo posible, esto incrementa la resiliencia.

El Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), en materia de áreas naturales protegidas, establece que la administración de las ANP se efectúa de acuerdo a la categoría de manejo, el decreto de creación, las normas oficiales mexicanas, su programa de manejo y demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables. Cuando son marinas, la CONANP y la Secretaría de Marina se deben coordinar. Con base en todas las normas se establece el reglamento para horarios de visita, la realización de las actividades, actividades y aprovechamientos permitidos, así como sus límites y lineamientos, las zonas y subzonas que para tal efecto se establezcan y señalen en la declaratoria.

- *Alentar usuarios repetitivos.* Los usuarios que saben que van a enfrentarse por un tiempo largo a la misma gente (otros actores), atienden mejor las reglas y cooperan, comparado con los que perciben que su participación es temporal. También están más preocupados por la sustentabilidad y esta comunidad de usuarios repetitivos han construido un incentivo para estar bien dentro de los límites.

Sobre este rubro no existe información sobre la repetición. Sin embargo, en una observación participativa de buceo libre en la temporada 2015-2015 no publicado (Preciado *et al.*), se estableció que la experiencia turística en la Playa del Amor se considera de baja calidad cuando hay amontonamiento y una fracción de cerca del 30% dijo que no volvería a realizar la actividad ni la recomendaría tampoco.

- *Los afectados por las normas pueden participar en su modificación.* Siempre existen diferentes perspectivas de los actores que deben ser escuchadas y atendidas, esto ayuda a lograr la eficiencia y equidad en el manejo de recursos comunes. Este derecho de participación debe ser respetado por las autoridades externas también.

Los prestadores de servicios turísticos que pretendan desarrollar actividades recreativas en el PNIM deben observar lo siguiente: contar con la autorización correspondiente; informar a los usuarios que están ingresando a un área natural protegida en la cual se desarrollan acciones para la conservación y protección de los recursos naturales, enfatizando que deberán cumplir con la normatividad del sitio; realizar sus actividades en los términos previstos en el Programa de Conservación y Manejo del Parque, y notificar a las autoridades en caso de incumplimiento por parte de su personal y/o usuarios que contratan sus servicios, responsabilizándose de los daños provocados al ecosistema derivados de las actividades en el área, entre otras.

Las reglas vigentes son resultado del decreto y la interacción con administradores y usuarios. Existe una relación estrecha con los prestadores de servicios y la administración del parque. Se explica la necesidad de las normas y el objetivo de su aplicación. La Dirección del Área Protegida realiza talleres sistemáticamente para el manejo turístico con el fin de adecuar la estrategia a las condiciones que se presentan en estas áreas.

Para la tipificación del fenómeno turístico de las ANP, además de la formulación de planes de acción de corto, mediano y largo plazo para el mejoramiento en los procesos de manejo y desarrollo del turismo, la programación de acciones en materia de turismo a ser incluidas en los Programas Operativos Anuales (POA). Cabe destacar que en los talleres se incluyen reuniones con los prestadores de servicios turísticos comunitarios y/o privados



que visitan el Área Protegida a fin de recabar su experiencia sobre cómo operan.

Al finalizar los talleres se procede a hacer una segunda consulta dirigida a los encargados directos del manejo para la versión final, recabando las experiencias locales y comentarios pertinentes formulados durante la etapa anterior.

El Plan de Uso Público, con base en el decreto y al programa de manejo, se encuentra en desarrollo e incluye a los distintos actores y antes de su aprobación será revisado por todos los interesados. Se establecen lineamientos/actividades que es necesario ejecutar para iniciar el ordenamiento de las actividades de los visitantes-turistas al parque, y así no poner en riesgo de deterioro los recursos naturales y culturales por los cuales se declaró área protegida.

- *Desarrollar un sistema en el que participen los miembros de la comunidad para el monitoreo del comportamiento de los mismos.* El espacio de participación con el que cuenta la dirección del PNIM es el Consejo Asesor, constituido en el año 2003, que atiende los asuntos correspondientes a la Isla Isabel e Islas Marietas, y en él se encuentran representados los diversos actores que realizan actividades en dichas ANP (academia, prestadores de servicios turístico, ONG, pescadores y autoridades de los tres niveles de gobierno). Tienen a su vez dos subconsejos, como función el apoyar, participar y asesorar a la dirección el área en la aplicación y ejecución de las medidas contenidas en el programa de manejo del área protegida. El trabajo con el Subconsejo Asesor del PNIM se lleva a cabo a través de acuerdos de colaboración tomados en las reuniones que se realizan a solicitud de la dirección de la reserva y de los acuerdos emanados de reuniones anteriores.

La participación de los miembros ha sido muy variable y en diversos temas. Algunos de ellos son la aplicación de programas de vigilancia y regulación de las actividades en el sitio (programa de vigilancia participativa); aplicación de programas de capacitación para el personal y prestadores de servicios turísticos (importancia de áreas marinas protegidas, buenas prácticas, ecosistemas costeros, restauración coralina, técnicas de monitoreo, entre otros); desarrollo de estudios para el ordenamiento de las actividades, diseño y aplicación de programas de monitoreo biológico, restauración y actividades humanas (monitoreo de actividades turísticas y

biológicas); apoyo en las labores de instalación y mantenimiento de infraestructura para promover la conservación y ordenamiento de las actividades (colocación y mantenimiento de boyas de amarre); y labores de educación ambiental dirigida a niños, adultos y jóvenes de las comunidades de influencia en el ANP (Punta de Mita, Cruz de Huanacastle, Guayabitos y Nuevo Vallarta, Nayarit y Puerto Vallarta, Jalisco).

- *Usar sanciones graduales para los que incumplen las normas.* Esto puede reforzar el aprendizaje y evita conflictos, por ejemplo, cuando se acumulan cierto número de faltas en un cierto tiempo, con sanciones diferenciadas a los infractores primerizos. Aunque en la mayoría de las ocasiones las reglas y las sanciones son específicas.

Las sanciones en el PNIM se aplican en función a lo establecido en la LGEEPA y su Reglamento en materia de áreas naturales protegidas, normas oficiales mexicanas y demás leyes aplicables en la materia. Las actividades principales reglamentadas tienen que ver con el desarrollo de la prestación de servicios turísticos, la videograbación cultural y comercial y el desarrollo de proyectos de investigación y actividades de educación ambiental, dado que no está permitido el desarrollo de actividades comerciales o mineras.

Para la prestación de servicios turísticos, se debe contar con la autorización emitida por la CONANP a través de la Dirección del PNIM, donde se marcan 16 condicionantes para evitar sanciones y perder su autorización.

Para regularizar las actividades en el parque, se realizan operativos de vigilancia que pueden ser en coordinación con otras autoridades como son la Procuraduría Federal Protección al Ambiente (PROFEPA) y la MARINA, o por parte del personal adscrito a la Dirección. Durante los operativos se verifica que las embarcaciones cumplan con lo marcado en la autorización de servicios turísticos del parque. Si una embarcación se sorprende infringiendo alguna condicionante, se levanta un acta de supervisión, entregando una copia al capitán de la embarcación para ser entregada al permisionario, otra se anexa al expediente y otra a la PROFEPA para su conocimiento.

El período para renovar autorizaciones es de abril a septiembre de cada año, por lo que durante ese período las embarcaciones

podrán acumular diferentes actas que se tendrán que valorar para renovar sus autorizaciones.

Durante el 2015 se generaron más de 55 actas de supervisión a diferentes embarcaciones, de las cuales dos perdieron su renovación. Durante los operativos en coordinación con la PROFEPA se levantaron actas administrativos contra más de 3 embarcaciones las cuales terminaron en multas económicas y sanciones a los infractores.

Aunque se ha establecido la capacidad de carga de los sitios con mayor visitación en las islas, no se respeta en la Playa del Amor, ya que los usuarios llegaron primero que ese cálculo. Ahora es difícil detener la venta de recorridos a este sitio, ya que las empresas turísticas y gobierno han invertido en su difusión y además genera empleos.

Podría establecerse un sistema de reservaciones que se ajuste a la capacidad de carga de cada sitio. Existen experiencias como la del municipio de Bonito en Brasil, que de ser agrícola incursionó en el turismo con gran éxito. Para el control de visitantes y una mejor distribución de los ingresos, la principal estrategia que siguen es la del *voucher* o billete turístico, que emiten las agencias con base en un sistema de reservas controlado por las autoridades turísticas del municipio. Este sistema de reservas permite la compra de espacios limitados por parte de las agencias, de forma anticipada. Si luego no ocupan un espacio pueden pasarlo a otra agencia que sí lo necesita, pero siempre con base en la capacidad de carga de cada sitio (Sampaio, Montovanili, Pellín & Oyarzún, 2007).

- *Los precios en la gestión de visitantes.* En general, cobrar tarifas a los visitantes puede contribuir a varios de los objetivos de la gestión, por ejemplo: obtener ingresos, disminuir el uso, aumentar el uso, desplazar el uso a un área o un período alternativo, crear una actitud de respeto, financiar los proyectos de investigación y acciones de monitoreo o, en el caso de tarifas diferenciales, alcanzar algún fin social deseable como el de favorecer a los habitantes de la zona o promover el uso de las áreas protegidas por parte de los sectores menos privilegiados de la sociedad.

Imponer tarifas elevadas puede servir para reducir las visitas y la aglomeración, así como los daños ecológicos para lugares

vulnerables. Las tarifas pueden utilizarse para distribuir a los visitantes, alejándolos de los lugares más frecuentados o fijando sus visitas fuera de la temporada alta. Por ejemplo, en Tasmania, las tarifas de entrada al Parque Nacional son superiores en vacaciones (12 dólares australianos, en lugar de 5 por persona, y 30 dólares australianos en lugar de 9 por vehículo). Análogamente, en los Estados Unidos, en el White River National Forest se cobra 5 dólares estadounidenses por persona durante el fin de semana a quienes acuden a practicar el esquí de fondo o a utilizar motonieves, mientras que durante la semana son solo 2 dólares (Lindberg, 2001). Las personas suelen valorar más aquello por lo que pagan. Algunos parques han descubierto que tenían que incrementar las tarifas por sus programas interpretativos para que la gente decidiera asistir: por lo visto, los visitantes no se convencían de que los programas tenían la suficiente calidad hasta que los precios estaban a la altura.

La experiencia indica que tarifas modestas no influyen, por lo general, en las visitas al parque. No obstante, la repercusión en los visitantes del incremento de las tarifas podría llevar a un uso no equitativo, por lo que la gestión de precios debe enfocarse con flexibilidad.

Hay pruebas de que, cuando la entrada a un área protegida representa una gran parte del costo total del viaje, los visitantes pueden sentirse desalentados. Sin embargo, cuando el costo de visitar el destino constituye solo una pequeña parte del importe total del viaje, las tarifas pueden tener muy poca influencia. Este dato es especialmente importante para los gestores de áreas protegidas de países en desarrollo que reciben a un gran número de visitantes que acuden desde muy lejos y proceden de partes del mundo más opulentas.

Los aumentos de las tarifas o la introducción de tarifas nuevas son más fáciles cuando existe una intención clara de mejorar el servicio para los visitantes. Los visitantes estarán mucho más dispuestos a pagar cuando vean que esas cuotas sirven para que se ofrezca algún producto o servicio.

Al examinar los sistemas de precios de entrada, las áreas protegidas en países desarrollados y en países en desarrollo, Brown (2001) concluyó que las tarifas deberían basarse en la demanda de acceso por parte de los visitantes. Los gestores deberían fijar

cuotas que no fueran arbitrarias ni desiguales. Es posible emplear un sistema de varios precios, pero la flexibilidad es crucial (Cuadro 4). El PNIM cobra una tarifa considerada baja y no es diferenciada. Una estrategia podría ser relacionada con las temporadas y la nacionalidad. Con base en la afluencia turística nacional e internacional y el costo actual insignificante con respecto al costo total del viaje tendrá poca influencia en la gestión.

**Cuadro 4**  
**Tipos de estrategias de precios de áreas protegidas (Brown, 2001)**

<b>Sistema de precios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Precios de temporada alta</b>	Precios diferentes para períodos diferentes, en función de la demanda.
<b>Precios comparables</b>	Precios basados en la media de las tarifas que cobran a los usuarios otros parques por atractivos o servicios equivalentes (puede resultar difícil cuando el parque es único y no hay otros comparables en los que basar el precio).
<b>Precios por costos marginales</b>	Precios que se fijan cuando los costos añadidos igualan a los beneficios añadidos derivados del parque; precios que se fijan en la intersección del costo marginal y la curva de beneficios marginales.
<b>Precios múltiples</b>	Precios diferentes según la residencia, la edad, el lugar, etcétera (se ha demostrado que generan más rentas que una sola tarifa alta o baja, pero hay límites).
<b>Precios diferenciales</b>	Precios diferentes según el grado de servicios ofrecidos.

## Reflexiones finales

Si bien existe una simbiosis entre la comunidad receptora y los turistas, y producto de esta relación con el medio biofísico, siempre tiene costos y beneficios para las partes involucradas. La gestión de visitantes debe tener en cuenta esta relación minimizando los impactos ambientales negativos y

maximizando los beneficios en lo posible, de forma equitativa y cuidando siempre la calidad de la experiencia.

Las estrategias de manejo del crecimiento turístico del PNIM, con respecto a los escenarios de crecimiento actual, podrían incluir las estrategias de precios y reservas relacionadas con capacidad de carga, que requeriría de una participación activa de las autoridades turísticas locales.

El crecimiento turístico, en términos de número de visitantes, siempre es bien visto por una parte de los actores, pero por otra no. Bajo el escenario actual de calidad de la experiencia, se desincentiva la visita de la Playa del Amor por los mismos visitantes, hecho que podría acabar en el mediano plazo, con el problema de rebasar la capacidad de carga.

## Bibliografía

- Barroso, E. 2002. Año Internacional del Ecoturismo. Ponencia presentada en el II Foro Nacional de Turismo de Aventura y Ecoturismo el 18 y 19 de junio, Secretaría de Turismo. WTC, México.
- Biosfera (2014). Programa de conservación para el desarrollo sostenible 2014, Parque Nacional Islas Marietas. Estudio técnico “Ordenamientos territoriales comunitarios y/o microrregionales” *Programa de Uso Público del Parque Nacional Islas Marietas*. Puerto Vallarta, Jalisco, México.
- Bosselman, F. P., Peterson, C. A. & McCarthy, C. (1999). *Managing tourism growth. Issues and applications*. Island Press, Washington, D.C.
- Brown, C.R. (2001). Visitor Use Fees in Protected Area: Synthesis of the North American, Costa Rican and Belizean Experience. The Nature Conservancy Report Series Number 2. Disponible en: <http://nature.org/aboutus/travel/ecotourism/resources/> [14 de enero de 2016].
- Cater, E. (1991). Sustainable tourism in the third world. Problems and prospects. Discussion Paper No. 3. Series Editor: John Silk. Disponible en: [https://www.reading.ac.uk/web/FILES/geographyandenvironmentalscience/Sustainable\\_Tourism\\_in\\_the\\_Third\\_World\\_-\\_Dr\\_E\\_Cater.pdf](https://www.reading.ac.uk/web/FILES/geographyandenvironmentalscience/Sustainable_Tourism_in_the_Third_World_-_Dr_E_Cater.pdf) [14 de diciembre del 2015].

- CONANP (2007). Programa de conservación y manejo del Parque Nacional Islas Marietas. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, D. F.
- CONANP (2013). Padrón histórico de operadores y/o prestadores de servicios regularizados en el Parque Nacional Islas Marietas. Hoja de cálculo Padrón Histórico OT\_PNIM2007-2013. Puerto Vallarta, Jalisco, México.
- CONANP (2015). Número de visitantes y permisos otorgados en el PNIM. Oficio DROP/PNIMT/006/2016, Dirección Regional Occidente y Pacífico Centro. Puerto Vallarta, Jalisco
- Chávez-Dagostino, R. M., Maldonado, & Espinoza (2012). El turismo en áreas naturales protegidas como herramienta de desarrollo local en la costa de Jalisco. 286-302- En: A. López-López, G. López-Pardo, E. Andrade, R.M. Chávez- Dagostino, & R. Espinoza (Coordinadores). *Lo Glocal y el turismo. Nuevos paradigmas de interpretación: (286-302)*. DF, México. Academia Mexicana de Investigación Turística A.C.
- Gobierno del Estado de Jalisco (2014). *Estadísticas del Sector Turismo. Anuario 2014*. Sectur. Disponible en: <http://secturjal.jalisco.gob.mx/invierte-en-jalisco/estadisticas> [11 de enero del 2016].
- Gutiérrez -Vega, C., Sancho-Pérez, A., Szmulewicz- Espinosa, P. & Cabrer-Borrás, B. (2014). *Resiliencia: factor clave en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres naturales*. Ponencia presentada en el VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística Neuquén, 25-27 de Septiembre de 2014.
- Gobierno del Estado de Jalisco (2015). Crece 16.7 por ciento afluencia turística en Puerto Vallarta. Noticias SECTURJAL <http://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/30499> [03 de noviembre 2015].
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162: 1243-1248
- Lindberg, K. (2001). *Protected Area Visitor Fees: Overview*. Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism: Griffith University. [Página inicial de The International Ecotourism Society]. Disponible en: <http://www.ecotourism.org/retiesselfr.html>. [21 de enero de 2016].

- OMT (2002). *Turismo sostenible en áreas protegidas: Directrices de planificación y gestión. Unión Mundial para la Naturaleza 2002*. Madrid, España. Organización Mundial del Turismo.
- OMT (2014). *Tourism Stories – How tourism enriched my life*. Madrid: UNWTO.
- Ostrom, E.** (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1992). The Rudments of a theory of the Origins, Survival, and Performance of Common-Property Institutions. En: D. W. Bromley, & D. Feeney (Eds.). *Making the Commons Work: Theory, Practice, and Policy*: (293-318). San Francisco, CA: ICS Press,
- Roca-Bosch, E., Villares-Junyent, M. (2014). Reforzar la resiliencia socioecológica de los destinos turísticos: el caso de la Badía de Roses (Costa Brava). *Architecture, City and Environment*, 9 (25): 493-524. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2099/14919> [13 diciembre 2015]
- Sampaio, C. A. C., Montovanili, O., Pellín, V., & Oyarzún, E. (2007). Acuerdo productivo local de base comunitaria y Ecodesarrollo. *Estudios y perspectivas del turismo* 16:216-233.
- UICN (1994). *Guidelines for Protected Area Management Categories*. UICN, Gland (Suiza) y Cambridge (Reino Unido). En español: Directrices para las Categorías de Manejo de Áreas Protegidas. Disponible en: [http://www.unep-wcmc.org/protected\\_areas/categories/esp/index.html](http://www.unep-wcmc.org/protected_areas/categories/esp/index.html) [15 de enero de 2016].



# Turismo y respuestas a la crisis económica en destinos turísticos consolidados: casos Los Cabos (México) y Phuket (Tailandia)

Antonina Ivanova Boncheva<sup>13</sup>  
Alba Eritrea Gámez Vázquez<sup>14</sup>

## Introducción

La crisis, originada en las hipotecas no pagadas en 2007, llevó al colapso de los demás mercados financieros en los Estados Unidos, expandiéndose en 2009 a la economía mundial con impactos muy fuertes sobre el crecimiento económico y generación de empleos, mismos que no se alcanzan a superar hasta la actualidad. Aunque las crisis en la economía mundial no son un fenómeno nuevo, esta vez la vulnerabilidad financiera que presentaron las principales economías del mundo fue sin precedente. Un análisis de las razones que provocaron la crisis está fuera de los objetivos de este capítulo, sin embargo, es importante mencionar que se mostraron varias deficiencias del sistema financiero en los países desarrollados (Actas y Gunlu, 2005) y la mayor resiliencia en las economías emergentes que les permitió tener una más rápida recuperación (Foxy, 2009). Por otro lado, los impactos financieros se expandieron fuera de su ámbito convirtiendo la crisis en multidimensional (Ángeles y Gámez, 2008). Para contrarrestar

---

13 Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: aivanova@uabcs.mx

14 Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: agamez@uabcs.mx

los impactos de la crisis, se ha recomendado fortalecer la cooperación internacional y desarrollar más maduros mercados internos. Sin embargo también se han dado alertas sobre los peligros de proteccionismo regional (APEC, 2011; Beirman, 2011) y la necesidad de diseñar instrumentos para evitar las prácticas insustentables (Martínez Allier, 2009).

## **Turismo, vulnerabilidad y resiliencia en Los Cabos (México)**

**Ilustración 3**  
**Paisaje típico de Los Cabos, México**



Fuente: Cabo: un paraíso en las costas, [www.vogue.com](http://www.vogue.com)

Los Cabos es el segundo destino turístico por su importancia en México. Está ubicado en la parte extrema del sur de la península de Baja California Sur (Fig. 2) y se ha desarrollado a partir de un pequeño pueblo pesquero. Durante las últimas cuatro décadas, como resultado del Plan de Destinos Turísticos Integralmente Planeados del Gobierno Federal, el turismo y las actividades

relacionadas con este han caracterizado el desarrollo económico no sólo de esta área, sino de todo el estado de Baja California Sur. Cerca de 40% de la economía regional depende del turismo, actividad que genera más de 30% del empleo en el estado (Gámez y Ángeles, 2010). En 2008, Los Cabos recibió 1.23 millones de visitantes (73% del total de turistas en BCS). Asimismo, en la localidad se ubican 76% de los 18,000 cuartos de hotel (la mayoría de 4 o más estrellas). Es importante mencionar que el ingreso promedio por visitante en Los Cabos es 77,000 dólares, casi el doble que en el resto del país. El gasto diario del turista se estima en 250-450 dólares, lo que muestra la importancia de este rubro para la economía (Gámez y Ángeles, 2010). La región ha recibido grandes inversiones y sigue atrayendo importantes capitales nacionales y extranjeros. Al capital internacional en el estado les corresponden 70% invertidos en su mayoría en Los Cabos, seguidos por La Paz. El sector turismo, y más precisamente la rama de hoteles y alojamiento, ha recibido la mayor parte de estas inversiones (Ángeles and Gámez, 2008).

**Ilustración 4**  
**Ubicación geográfica de Los Cabos, México**



Fuente: [oralecompadre.wordpress.com](http://oralecompadre.wordpress.com)

Para evaluar el nivel de la vulnerabilidad y la resiliencia en el sector de alojamientos turísticos en Los Cabos, fueron entrevistados 40 gerentes de nivel medio superior. La información que se buscaba era identificar la actitud potencial y el cambio de comportamiento en relación con la crisis económica, así como respecto a las contingencias naturales. De todas las entrevistas 11 se llevaron a cabo en el corredor turístico (una franja costera de 32 km, donde se ubican la mayoría de los hoteles), 28% en la ciudad de San José y 61% en la ciudad de San Lucas.

La selección de la muestra se basó en los criterios de tamaño y categoría de los hoteles, y refleja la estructura hotelera en el área. De tal modo, 25% de las entrevistas se realizaron en grandes hoteles (más de 150 cuartos); 33% en hoteles de tamaño medio (50 a 150 cuartos), y 42% en hoteles pequeños (menos de 50 cuartos). En cuanto a la categoría, 72% de la muestra correspondía a hoteles de entre 3 y 5 estrellas, que son los representativos para este destino exclusivo.

Las entrevistas se referían a la percepción de señales que indicaban que la crisis sería tan fuerte; los períodos y las áreas del hotel donde se sintieron más los impactos; la influencia sobre el empleo y compras del proveedor; las estrategias para afrontar la crisis, actuales y futuras; percepción de la recuperación, y planeación estratégica dentro de la compañía.

El impacto de la crisis sobre el sector hotelero de Los Cabos fue muy fuerte en 2009. Se perdieron varios empleos, sobre todo en construcción y sectores de soporte al turismo, lo que repercutió en índices más altos de desempleo (La Jornada, 2009). Este hecho mostró la alta vulnerabilidad de este destino turístico; 83% de los hoteles declararon haber percibido señales tempranas que indicaban la gran fuerza de esta crisis, mientras que solo 17% no se dio cuenta. Las señales se relacionaban, sobre todo, con la ocupación baja y falta de reservaciones, con la cancelación de reservaciones previamente hechas, así como con un grupo de factores como la apertura de nuevos hoteles, pobres indicadores económicos, alta rotación, despido de personal y clausura temporal de algunos hoteles.

Para la mayoría de los hoteles los impactos más fuertes de la crisis se dieron en abril de 2009, cuando los Estados Unidos emitió un comunicado a sus ciudadanos de no viajar a México debido a la influenza porcina. Esta emergencia se complementó con la crisis económica, resultando el impacto combinado en una disminución drástica del número de visitantes. El verano del 2009 resultó muy malo para casi la mitad de los hoteles, mientras que

una quinta parte terminó el año con serias dificultades. En cuanto a la operación de los hoteles, las áreas más afectadas fueron el alojamiento (47%) y alimentos y bebidas (25%).

Estos números muestran la magnitud de la afectación y el alto grado de vulnerabilidad, debido a que estas dos áreas son las más importantes para el funcionamiento de los hoteles. Solo una décima parte de los hoteles reportó impactos negativos en todas las áreas de operación.

A pesar de experimentar una alta contracción, pérdida de 250 000 visitantes o 25%, la reducción del empleo en los hoteles no se aplicó como estrategia inmediata para afrontar la crisis. Casi 40% de los hoteles no realizaron despidos de empleados y solo una quinta parte tuvo que disminuir su personal en un 10%. Por otro lado, un tercio de los hoteles realizó recortes de personal de entre 20-40%. En otras palabras, 60% de los hoteles no despidieron personal, aunque se llegó a negociaciones de disminuir temporalmente las remuneraciones para mantener los empleos (Gámez *et al.*, 2014).

En lo que se refiere a los proveedores, el panorama resultó ser más dramático. Casi 40% de los hoteles redujeron sus compras en 40% o más; una quinta parte las redujo en un rango de 20-30%; y solo una décima parte no modificó su relación con los proveedores. Esta disminución de la demanda de bienes y servicios ocasionó graves impactos ante todo para los proveedores locales de alimentos y bebidas (que resultaron más perjudicados), limpieza, mantenimiento y diversión.

Ante esta situación, los hoteles reaccionaron aplicando estrategias de recuperación de la crisis: 60% de los establecimientos comenzaron a ofertar paquetes y descuentos a los visitantes; una quinta parte fortaleció su política de promociones. Otro elemento de la estrategia fueron los acuerdos con los proveedores para reducir los costos. Para finales del 2010, 64% de los hoteles reportaron haber experimentado recuperación económica, mientras que el resto todavía no observaba mejora en su situación. Las expectativas generales eran que la afluencia de turistas durante la alta temporada de invierno sería decisiva para la recuperación.

Considerando los fuertes impactos de la crisis económica en Los Cabos, era de esperar que las corporaciones diseñaran e implementaran planes para prevenir a adaptarse a emergencias futuras. Se vio claramente la necesidad de elevar la resiliencia frente a impactos adversos de eventos económicos y naturales. Sin embargo, solo 62% de los establecimientos encuestados consideraron los eventos extremos (ante todo los huracanes) en sus planes de

emergencia y solo una quinta parte incluía aspectos relevantes a las crisis económicas. La mayoría de los hoteles, entre los 62% con planes de contingencia, contemplaban medidas a implementar en caso de huracanes o ciclones y fuegos; mientras que solo un hotel había establecido un nuevo plan en caso de tsunamis. Las medidas contempladas en cuanto a las crisis económicas incluyen pedir asistencia gubernamental, implementar programas de ahorro de energía, negociar más bajos precios con los proveedores, incrementar las ventas y mejorar la calidad del servicio, reducir las horas de trabajo para evitar despidos, ofrecer paquetes y reducir los costos fijos.

Los resultados del estudio realizado en Los Cabos confirman la gran vulnerabilidad del destino a los cambios en seguridad, ingreso y eventos extremos. Durante 2009 y 2010, período en el que se dieron simultáneamente los impactos de la epidemia de fiebre porcina y de la mayor crisis económica después de la Gran Depresión, se vio claramente cómo la contracción del mercado de Estados Unidos afecta al destino turístico de Los Cabos. Siendo el sector hotelero la base del sector turístico, el descenso drástico de la ocupación de los cuartos y del consumo de alimentos y bebidas ocasionó impactos negativos directos sobre el resto de la economía local, mediante la reducción de las compras a los proveedores o bien la negociación de disminución de los precios de venta para reducir los costos de operación.

Es alarmante la ausencia de planes a nivel regional y, en casi la mitad de hoteles, a nivel particular para afrontar los impactos adversos en sector turismo. En este contexto, la recuperación del sector ha sido lenta. Se pueden subrayar varios elementos relativos a la crisis en Los Cabos en el período 2009-2010. Por un lado, el nivel de la afectación parece depender del tamaño de los negocios. Los Cabos es un destino donde la presencia de cadenas hoteleras multinacionales o nacionales es muy alta, por lo que se esperaría que estos establecimientos tuvieran la capacidad de respuesta suficiente para lidiar con el descenso de visitantes. Por otro lado, aunque solo fue reportada la clausura temporal de un hotel, los alojamientos de tamaño pequeño y mediano y de propiedad familiar han tenido muchas dificultades para resistir, pues la clausura significaría la pérdida de ingresos y, en muchos casos, de todo el negocio para el pequeño propietario (Gámez *et al.*, 2014). En ambos casos, fueron implementadas condiciones de trabajo flexibles para conservar los empleos.

Es importante mencionar que durante las últimas tres décadas el turismo en Los Cabos ha crecido a ritmos acelerados. Posiblemente esta tendencia ha generado una atmósfera de bonanza que puede explicar la falta de planeación, inclusive en caso de aspectos económicos no cíclicos, como la escasez del agua, recurso indispensable para la operación hotelera (uso personal de visitantes, riego de jardines y funcionamiento de albercas).

Solo la mitad de los hoteles tiene planes para contingencias, y solo 2 de cada 10 hoteles incluye el agua en estos planes. En cuanto la certificación ambiental, solo 9% la tiene, lo que deja un amplio margen de oportunidades para usar las estrategias ambientalmente amigables para penetrar este nicho de mercado. En relación con los impactos del cambio climático, algo más de un cuarto de los establecimientos hoteleros reporta afectaciones. Entre estos, la mitad indica las temperaturas extremas y los ciclones como principales manifestaciones del cambio climático; 25% indican las molestias ocasionadas por el calor, y 15% manifiestan que se ha incrementado la intensidad y la frecuencia de los ciclones. Solo 53% de los hoteles incluyen el cambio climático en sus estrategias mediante ahorro de electricidad y agua, reciclaje de desechos y baterías, separación de basura y fomento del uso de energía solar. Solo una pequeña cantidad de hoteles ha incursionado en programas de certificación ambiental (9%) y ha implementado uso de agua desalada (8%). Esta situación muestra baja consideración de las tendencias internacionales que indican la necesidad de revertir los impactos negativos de la actividad turística.

## **Turismo y vulnerabilidad en Phuket, Tailandia**

Phuket es uno de los destinos turísticos más famosos de Tailandia. Está ubicado en la isla más larga del país y se conoce como “La Perla de Andaman” o “La Perla del Sur”. Sus recursos naturales, las rocas y riscos de piedra caliza, las playas de arena blanca y fina, las tranquilas bahías y los bosques tropicales convierten el destino en la isla y provincia de Tailandia de mayor demanda turística (Tourism Authority of Thailand, 2010).

**Ilustración 5**  
**Paisaje típico de Phuket, Tailandia**



Fuente: [misviajesselmundo.com](http://misviajesselmundo.com)

**Ilustración 6**  
**Ubicación geográfica de Phuket, Tailandia**



Fuente: <http://spanish.hotelthailand.com/phuket/royal-phuket-yacht-club/map.html>.



Al igual que otros destinos turísticos en Tailandia, Phuket se ha visto gravemente afectado por la contracción de los mercados en los países desarrollados (Theparat, 2008). Fuertemente afectado por el tsunami de 2004, la recuperación del sector turístico en Phuket se había reflejado en las estadísticas de la Autoridad de Turismo de Tailandia, pero la crisis económica mundial del 2008, sin embargo, llevó a un nuevo fuerte descenso del número de visitantes (The Age, 2009). Este hecho fue constatado por la Asociación de Turismo de Phuket, que indicó que la cantidad de turistas que llegan a la costa de Andaman se redujo en 2009 debido a la recesión económica mundial (MCOT, 2009).

A su vez, la industria hotelera Phuket sufrió un duro golpe a su desempeño, tomando en cuenta los indicadores clave, los ingresos por habitación disponible (RevPAR) y el precio medio por habitación (ADR). Los descuentos de gran escala de 20% condujeron en 2009 a pérdidas de aproximadamente 300 millones de dólares en los ingresos por habitación. De hecho, la llegada de 2.9 millones de visitantes a Phuket en 2009 apenas equivalen al nivel de 2007 (C9 Hotelworks, 2009). Las llegadas de visitantes al aeropuerto internacional de Phuket durante el período de crisis económica fueron significativamente más bajas que el número de llegadas de visitantes durante el mismo mes del año anterior. Además, los ingresos disminuyeron significativamente como consecuencia a los intentos de los hoteleros para inducir la demanda, respondiendo a la creciente presión de los consumidores por tarifas más bajas. Prácticamente todos los niveles de operación se vieron afectados. En resumen, 2.9 millones de turistas visitaron Phuket en el año 2009 con una ocupación media en toda la isla del 64%. Esto significa que las tasas medias y los ingresos por habitación ocupada habían disminuido en un 20% y 22%, respectivamente, en comparación con 2008 (*Ibid.*).

Es evidente que la crisis económica ha afectado a la demanda de turismo internacional en todo el mundo, y Phuket no es una excepción (The Age, 2009). Dicha crisis ha provocado una fuerte caída en la llegada de turistas a nivel mundial, y es probable que esto sea la razón principal de la disminución de la demanda turística internacional hacia Phuket. Como se ha mencionado, en los hoteles cuyas habitaciones tienen precios de al menos USD 133 por noche, que es el promedio para Phuket (Kaldowski, 2009), fue donde se realizaron entrevistas en profundidad con informantes clave que condujeron a la identificación de cinco factores críticos de éxito, en el siguiente orden: plan de gestión de crisis, segmentación del mercado en tiempo de crisis,

promoción de la comercialización, colaboración y administración de personal en condiciones de crisis.

El primer factor crítico de éxito para organizaciones turísticas es tener un plan de gestión de crisis bien establecido y avalado por investigación científica (Agustín, 2000; Faulkner, 2001; PATA, 2003; Ruff y Aziz, 2003; UNWTO, 2003). Cabe señalar, sin embargo, que un plan de gestión de crisis es solo una guía básica. El plan necesita ser adaptado a la situación, la ubicación y el mercado. Estos hallazgos han sido apoyados por los estudiosos del turismo, que indicaron que cada crisis requiere un diferente plan de gestión de crisis diferente (Aktas y Gunlu, 2005; Henderson, 2007).

Otra importante política para afrontar los impactos de la crisis económica fue la segmentación del mercado en tiempo de crisis. A pesar de que Phuket ha atraído con éxito a un número de turistas tanto del mercado extranjero como del nacional en el pasado, durante la crisis económica se ha vuelto cada vez más difícil mantener esta tendencia. Para los mercados de ultramar, es de vital importancia para la industria del turismo en Phuket enfocarse ya sea en los mercados menos afectados, o bien los mercados emergentes (Gámez *et al.*, 2014). Por otra parte, Phuket es un destino de temporada, por lo tanto, la promoción de Phuket durante las temporadas bajas, seis meses, de mayo a octubre, es extremadamente difícil (Mantanarat, 2011). Por lo tanto, la industria turística de Phuket deberá de combinar el mercado correcto con la temporada adecuada.

Con respecto al mercado interno, los resultados apoyan los estudios sobre el sector turismo que muestran que los visitantes perciben el destino tailandés de Phuket como bastante caro (Kaengkrachang, 2010) y que acoge principalmente turistas extranjeros (Khamlo, 2011). Aunque Phuket puede atraer con éxito los turistas nacionales, estos son propensos a gastar menos que los visitantes extranjeros y también tienden a alojarse en hoteles de nivel medio bajo (Thai Websites, 2011). Por lo tanto, los hoteles de nivel medio alto en Phuket tendrían que dedicar más esfuerzos para atraer a los turistas nacionales que podrían permitirse el lujo de adquirir su producto.

La promoción de la comercialización en tiempo de crisis fue una estrategia importante en el mercado turístico de Phuket. Los turistas suelen ser conscientes de los costos durante una crisis económica, por lo tanto, una promoción de *marketing* que ofrecen las organizaciones de turismo tiene que explicar las posibilidades de tener unas vacaciones de calidad y, al mismo tiempo, de costo accesible.

Los resultados de esta investigación han demostrado que existen dos vías aplicadas ampliamente para conseguir este objetivo: aplicando un descuento o añadiendo valor a los productos turísticos. Ambas estrategias se discuten a continuación.

Agregar valor a los productos turísticos parece ser la estrategia más eficiente para atraer clientes durante una crisis económica. La Autoridad de Turismo de Tailandia (TAT), por ejemplo, lanzó la campaña mundial 'Amazing Thailand, Amazing Value' en 2009, acentuando el posicionamiento de Tailandia a nivel mundial.

TAT tuvo éxito en mejorar el atractivo para los viajeros que todavía les gusta y tienen recursos para ir de vacaciones, pero a un destino menos costoso. Una encuesta realizada por CNN ha confirmado la efectividad de la campaña y el posicionamiento de Tailandia como el destino de mejor valor en Asia y el Pacífico (Ketter, 2009). Por otro lado, para aplicar la estrategia de maximizar el valor del producto (con base en un presupuesto limitado) se necesita de una amplia colaboración entre todos los agentes clave en la industria turística.

Colaboración para afrontar la crisis. Un problema común durante una crisis económica ocurre cuando organizaciones turísticas comienzan a competir entre ellas mediante el uso de estrategias de descuentos. Por lo tanto, se sugiere que las organizaciones de turismo trabajen mano a mano con los proveedores a fin de lograr economías de escala que pueden reducir el costo total de los productos turísticos. Como Bierman (2011) ha explicado, la colaboración entre las organizaciones de turismo, junto con el apoyo del gobierno, les permite vender productos turísticos individuales como un paquete de atractivo valor añadido.

En cuanto al impulso del gobierno para la colaboración crisis, The Phuket News (2010) informó que la Oficina Phuket de la Autoridad de Turismo de Tailandia (TAT) había puesto en marcha una nueva campaña para fomentar los viajes nacionales a Phuket desde Bangkok. La campaña, "Phuket Gran Time-hacer clic y listo", es un esfuerzo colectivo de más de 100 agencias de turismo en Phuket y Phang-nga. Mientras que esta campaña solo estará disponible para los nacionales de Tailandia, se espera que la afluencia de turistas nacionales sea capaz de compensar la pérdida de otros mercados turísticos. No obstante, los resultados de investigaciones han demostrado que las expectativas no se habían cumplido. Algunas organizaciones turísticas principales, en particular el TAT y Thai Airways, han sido

criticadas por no hacer lo suficiente para apoyar a la industria del turismo durante una situación de crisis económica.

Para una mayor resiliencia del sector hotelero resultó ser importante la administración de personal en tiempo de crisis. Cabe señalar que los crecientes gastos generales son el mayor desafío para la actividad turística. Al mismo tiempo, los empleados son el activo más valioso. Las organizaciones de turismo en Phuket fueron cautelosas con los costos fijos y variables durante la crisis económica cuando la generación de ingresos se hizo difícil. Por lo tanto, es importante contar con un plan de gestión de personal que pueda ser implementado y adaptado durante una situación de crisis económica. De hecho, lo más importante es que el líder explique claramente por qué se toma una decisión y cómo esta podría ayudar a la empresa. Ruff y Aziz (2003) confirman que las organizaciones que se comunican bien internamente tienden a comunicarse mejor en general, logrando una percepción más favorable entre el público externo.

Por el lado de los desafíos relacionados con el cambio climático, el turismo en Tailandia es vulnerable en la medida en que el aumento de la temperatura del mar y el nivel del mar a lo largo de la isla podría dar lugar a una reducción de la costa y temporadas de monzones más fuertes. Los problemas del cambio climático y sus implicaciones en la industria turística de Phuket están siendo sometidos a un debate, pero los esfuerzos para promover la conciencia sobre su importancia como amenazas y oportunidades para el desarrollo económico del turismo han comenzado (Phuket News, 2010). Sin embargo, los hoteles todavía no cuentan con planes de contingencia que incrementen su resiliencia a los impactos presentes y futuros del cambio climático.

## **Conclusiones**

La importancia del turismo como motor internacional del crecimiento económico se manifiesta en la enorme cantidad de recursos que se derivan de la industria de los viajes y el turismo en todo el mundo, como muestran indicadores tales como los saldos de la cuenta de servicios, los ingresos, la creación de empleo y la inversión en infraestructura, por mencionar algunos. La coordinación de políticas entre los gobiernos y

la cooperación dentro del sector privado ejemplifican ampliamente los beneficios asociados con la industria, así como la preocupación sobre su desaceleración en el contexto de las crisis económica y ambiental.

A la luz de lo anterior, los destinos turísticos en los países en desarrollo afrontan desafíos importantes en la medida en que tienden a depender del capital extranjero y el uso extensivo de los recursos naturales locales. Reconociendo la vulnerabilidad de los destinos turísticos que dependen de los mercados extranjeros y que son, además, sujetos a los efectos del cambio climático debido a su ubicación junto al mar, es importante la prevención de riesgos y la adaptación. Además, dado que el cambio climático no afecta a todas las regiones por igual y no en el mismo grado, un plan de adaptación que coordine con eficacia tanto en el sector público como el privado podría aprovechar las oportunidades proporcionadas por la reorientación de los mercados turísticos hacia proyectos amigables con el ambiente. Dado que la competencia entre los destinos internacionales incrementa principalmente mediante el uso de estrategias de reducción de los precios del sector, los costos para proporcionar condiciones de comodidad para los turistas aumentan, una mejor formación y consolidación de una imagen de sustentabilidad en el uso de energía y manejo de los recursos naturales podrían ser elementos clave para el exitoso y continuo desarrollo de la industria turística en los Cabos y Phuket.

Siendo el turismo un sector especialmente sensible al cambio climático, es pertinente que el sector privado comprenda y se responsabilice de los efectos que la industria del turismo tiene sobre el medio ambiente. En este sentido, sin la existencia de esquemas de cooperación y de acción entre los sectores público-privado, será difícil hacer frente a contingencias a corto plazo, por no hablar de las estructurales.

El establecimiento de criterios de adaptación a los impactos relacionados con el clima o de naturaleza económica permitirá hacer frente a las vulnerabilidades de una manera integral, en lugar de tener enfoques fragmentados hacia los impactos individuales.

Por último, se debe establecer un esquema de seguimiento y la recopilación de información sobre la crisis y sus impactos reales, por una parte y, por otra, sobre las percepciones del sector privado para evaluar el desempeño del sector turístico. Esto permitiría desarrollar estrategias más proactivas, tales como la diversificación de los mercados turísticos; adoptar medidas eficaces para mejorar el nivel de competitividad de los hoteles con base en

la diferenciación del producto y una mayor calidad de los servicios; girar hacia mecanismos de operación ambientalmente sostenibles; y desarrollar la responsabilidad social de las empresas, que además de ser beneficiosa para los trabajadores mejora la imagen turística de la región. Este conjunto de políticas ayudará a evitar el descenso de las tasas de hoteles y, por lo tanto, la pérdida de su condición de destinos de lujo, lo que les otorga la ventaja comparativa en el mercado turístico internacional.

En breve, la crisis económica internacional ha demostrado los riesgos que enfrenta el sector turismo y los hoteles en todo el mundo, así como las graves consecuencias que esto provoca para el resto de la economía. En el contexto de las pocas perspectivas optimistas en el corto y mediano plazo para el crecimiento de los Estados Unidos y los países desarrollados en general, mercados de los que Los Cabos y Phuket dependen principalmente, la definición de esquemas de prevención y adaptación sigue siendo uno de los principales retos.

## Bibliografía

- Aktas, G., and Gunlu, E. (2005). Crisis Management in Tourist Destinations. In W.Theobald (ed.), *Global Tourism*, New York: Elsevier Inc., 3rd ed., 440-455.
- Angeles, M., and Gamez, A. (2008). Globalización y desarrollo regional, el caso del sector turismo en Baja California Sur, In Ivanova, A and Guillen, A. (Coords.), *Globalización y regionalismo: economía y sustentabilidad*, México, DF: Porrúa 463-484.
- APEC Secretariat (2011). *Key Indicators Database*, Asia Pacific Economic Cooperation.
- Available at: [http://statistics.apec.org/index.php/key\\_indicator/kid\\_result/67](http://statistics.apec.org/index.php/key_indicator/kid_result/67)
- Augustine, N. (2000). *Managing the Crisis You Tried to Prevent*. Harvard Business Review on Crisis Management, Boston: Harvard Business School Press. 1-31.
- Beirman, D. A (2011). *Strategic Approach for the Global Tourism Industry to Overcome the Global Economic Crisis: A 10-Point Plan for*

- Tourism Recovery, <http://www.destinationworld.info/newsletter/feature60.html>.
- C9 Hotelworks. Phuket (2010). Hotel Market Update, <http://www.deliveringcommunications.com/campaigns/c9/docs/C9-Phuket-Hotel-Update-Jan2010.pdf>.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22 (2): 135-147.
- Foxlley, A. (2009). Recovery. The Global Financial Crisis and Middle-Income Countries. Carnegie Endowment for International Peace: Washington, D.C., 2009, [http://www.carnegieendowment.org/files/middle\\_income.pdf](http://www.carnegieendowment.org/files/middle_income.pdf)
- Gamez, A. and Angeles, M. (2010) Borders within. Tourism growth, migration and regional polarization in Baja California Sur (Mexico), *Journal of Borderland Studies*, Vol. 25, No. 1, ABS Association, USA, 1-18.
- Gómez, A., Ivanova, A. and Compiranon, K. (2014). Tourism and Economic Crisis Management within APEC. Cases Phuket (Thailand) and Los Cabos (Mexico). *International Journal for Sustainable Development and Planning*, Vol. 9, núm. 2: 143-157.
- Henderson, J. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences, and Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaenkrachang, P. (2010). Phuket the Most Expensive Place to Live, <http://phuketwan.com/jobs/phuket-expensive-place-live-work-13364/>.
- Ketter, E. (2009). Marketing in times of financial crisis: Tourism recovery strategies for turbulent times, <http://www.travelvideo.tv/news/travelindustry-info/06-03-2009/marketing-in-times-of-financial-crisis-tourismrecovery-strategies-for-turbulent-times>
- Khamlo, A. (2011). Phuket Tourism: Has Phuket been ruined by tourism?, <http://www.phuketgazette.net/archives/phuketlifestyle/2011/article9934.html>
- Koldowski, J. (2009) Tourism Thailand: Going for Quality or Quantity?, February.
- La Jornada (2009). Cae ocupación hotelera en Los Cabos a 20 por ciento, Thursday, May 14th, Mexico, <http://www.jornada.unam.mx/2009/05/14/index.php?section=estados&article=036n1est>.

- Mantanarat, R. (2011). TAT sells Phuket Great Time, April, <http://www.ttrweekly.com/site/2011/04/tat-sells-phuket-great-time/>.
- Martinez Alier, J. (2009). Socially sustainable economic de-growth. *Development and Change*, 40(6), 1099–1119, 2009. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7660.2009.01618.x>
- MCOT. Andaman travel fair reflects positive tourism recovery in the region, <http://enews.mcot.net/view.php?id=13146>.
- Miller, D.K. and Jansson, B. (2007) *Tourism in Peripheries: Perspectives from the Far North and South*. Wallingford: CAB International.
- PATA. (Pacific Asia Travel Association). (2003). *Crisis: It Won't Happen to Us*. Bangkok: Pacific Asia Travel Association.
- Phuket News (2010). Phuket hosted seminar “Tourism & Business in Phuket: Risk & Challenges from Climate Change”, October 7th, <http://phuketnews.phuketindex.com/environment/phuket-climate-change-180997.html>
- Ruff, P., and Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. England: Gower Publishing Limited.
- TAT (Tourism Authority of Thailand). (2010) Phuket February, <http://tourismthailand.org/destination-guide/phuket-83-1-1.html>
- Thai Websites. (2011) Thailand: Tourist Arrivals from 1998 till 2010. Quarterly Data 2007-2010. <http://www.thaiwebsites.com/tourism.asp>
- The Age. (2009) Rebirth of Phuket, <http://www.theage.com.au/travel/accommodation-reviews/rebirth-of-phuket-20090204-7xbi.html>
- The Phuket News.- (2011) TAT looks to counter low season lull, <http://www.thephuketnews.com/wp-post.php?id=24664>
- Theparat, C. (2008) Surapong reviews tourism stimulus idea, Bangkok Post, 29<sup>th</sup> August, [http://www.bangkokpost.com/040808\\_Business/04Aug2008\\_biz017.php](http://www.bangkokpost.com/040808_Business/04Aug2008_biz017.php)
- UNWTO. (2003). United Nations World Tourism Organization. *Crisis Guidelines for the Tourism Industry*, [http://www.worldtourism.org/market\\_research/recovery/Crisis%20and%20Disaster%20Management%20Guidelines.pdf#search=%22%22Crisis%20Guidelines%20for%20the%20Tourism%20Industry%22%20wto%22](http://www.worldtourism.org/market_research/recovery/Crisis%20and%20Disaster%20Management%20Guidelines.pdf#search=%22%22Crisis%20Guidelines%20for%20the%20Tourism%20Industry%22%20wto%22)



# Análisis económico de los principales destinos de turismo internacional en México

Juan Carlos Pérez Concha<sup>15</sup>

## Introducción

Desde la década de los setenta el turismo, como actividad económica, ha cobrado cada vez más importancia en el contexto de la economía mundial; la continua expansión y diversificación que ha experimentado esta actividad lo han convertido en uno de los sectores económicos de mayor importancia a nivel mundial, reconociéndose su impacto positivo en el crecimiento y desarrollo económico de algunas regiones o países, en particular sobre la inversión, el empleo, la captación de divisas y la demanda agregada; es así como el flujo de turistas internacionales se incrementó de 650 millones de turistas en 1999 a 1 133 millones en 2014 (Organización Mundial del Turismo, 2015) reflejando un incremento promedio anual de 4.65% (aun cuando en este período se presentaron crisis económicas y financieras en las principales economías del mundo).

En México, desde principios de los ochenta, se ha considerado a este sector como un factor de impulso del desarrollo económico; no obstante, en los últimos años se ha observado una desaceleración en esta actividad

---

15 Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: [jperez@uabcs.mx](mailto:jperez@uabcs.mx).

respecto a la economía nacional y el mercado internacional del turismo. Por lo tanto, el turismo, como actividad económica, debe ser analizado en el contexto de la búsqueda de nuevos esquemas de política económica y estrategias de desarrollo que, primero, respondan a las tendencias que en esta materia se presentan en la economía mundial y, segundo, a las condiciones de fuerte competencia internacional que han impactado en los flujos de turismo receptivo en México, partiendo de la premisa de que las políticas de desarrollo constituirán los lineamientos que orientan, a mediano y largo plazo, la evolución del turismo en un destino.

El turismo en México se ha sustentado en los destinos de sol y playa (en 2014 el 84% de los turistas extranjeros se hospedó en este tipo de destinos). Aun cuando éstos han sido los de mayor impacto económico, el modelo aplicado no termina de adaptarse a los nuevos requerimientos de la demanda internacional; esta situación, aunada a una planeación poco fundada en criterios de sustentabilidad y de promoción del desarrollo económico local y territorial (entre otros factores), ha tenido efectos negativos en la calidad y la competitividad, además de propiciar una escasa diversificación en la oferta de productos y servicios turísticos, situación que se refleja en el descenso de México en el *ranking* de turistas internacionales.

En este contexto, la hipótesis de partida de este trabajo plantea que el modelo turístico aplicado a México en los últimos treinta años se encuentra en una etapa de madurez, particularmente el modelo aplicado en los segmentos de sol y playa de los Centros Integralmente Planeados; asimismo, el desempeño de la afluencia turística es altamente vulnerable a las crisis económicas y los fenómenos climáticos que afectan a los destinos sujetos a estudio.

De acuerdo a esta hipótesis, los objetivos de este artículo son: primero, desarrollar un marco analítico a partir de los indicadores macroeconómicos de la actividad turística, específicamente en los destinos turísticos clasificados como Centros Integralmente Planeados (CIP); segundo, comprobar empíricamente el impacto que tienen indicadores macroeconómicos tales como la afluencia turística, población económicamente activa y el crecimiento de la infraestructura turística, así como variables exógenas, como las crisis económicas y los fenómenos climáticos (como los huracanes que con frecuencia azotan o experimentan los destinos turísticos sujetos de estudio) en relación a la derrama económica que genera esta actividad, ello mediante la propuesta de un modelo econométrico.

En función de estos objetivos, la metodología aplicada es de tipo analítico-descriptivo, utilizando el estudio de caso como eje conductor, para lo cual se tomó el caso de dos CIP reconocidos a nivel internacional (Cancún y Los Cabos) y un destino de playa tradicional (Puerto Vallarta), por cuanto estos destinos son los de mayor impacto en el turismo como actividad económica, ya que en 2014 generaron el 35.72% de la derrama económica de este sector; asimismo, con base en información del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo (Secretaría de Turismo, 2015), del total de turistas internacionales que se hospedaron en destinos de sol y playa en 2014, el 84% prefirió alguno de estos tres destinos: Riviera Maya y Cancún (70.71%), Los Cabos (9.13%) y Puerto Vallarta (4.44%), lo cual refiere una alta concentración de la oferta y la demanda en este segmento de mercado, antecedentes que confirman la selección de los destinos a analizar.

## **Contexto económico del turismo internacional en México**

Aun cuando el número de turistas internacionales que llegaron a México<sup>16</sup> se incrementó de 20.6 millones en 1999 a 29.8 millones de visitantes en 2014 (un aumento de 44.6%), estas cifras reflejan un crecimiento moderado equivalente al 3% anual en promedio, cantidad que se encuentra por debajo del promedio internacional para el mismo período (5.6%), lo que demuestra el lento desempeño de México respecto del flujo de turismo internacional, más aun al compararlo con la tendencia que muestran las tasas de crecimiento anual (entre 2000 y 2014) de economías emergentes como Turquía (11.6%) y Malasia (7.8%) o de naciones sin una gran tradición turística como Hong Kong (8.6%), Japón (4.8%) o Brasil (2.8%) (Secretaría de Turismo, 2014).

Considerando que desde los años setenta al turismo en México se le califica como un factor de impulso del desarrollo económico, es importante analizar los indicadores macroeconómicos relativos a la actividad turística en general. Específicamente entre 1993 y 2009 se detecta un buen aprove-

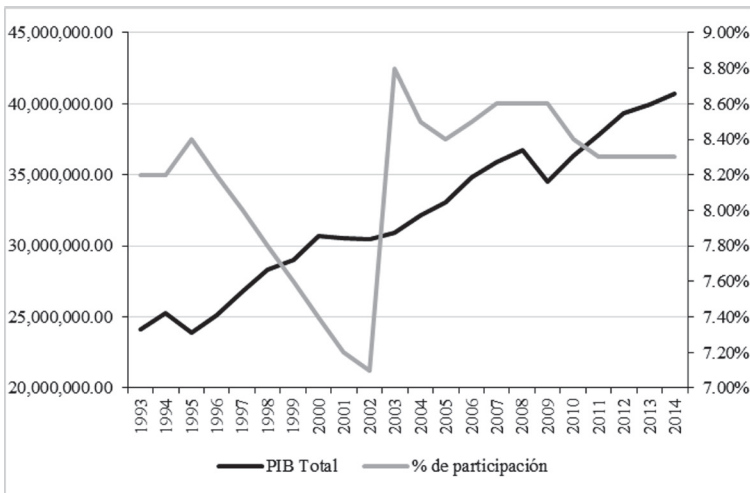
---

16 Para el caso de México, las estadísticas oficiales registran como turistas internacionales a dos tipos de visitantes: el turismo internacional receptivo (visitante que permanece al interior de México por lo menos una noche en un medio de alojamiento) y el turismo fronterizo (visita ciudades fronterizas sin pernoctar).

chamamiento del dinamismo del turismo internacional, ya que su contribución al PIB osciló entre 7.69% en 2008 (año de crisis en México) y 8.4% en 2014 (Secretaría de Turismo, 2014) teniendo como promedio un 8.3% para el referido período. No obstante, en los últimos 3 años el porcentaje de aportación del turismo al PIB se mantuvo en 8.4%, reflejando un relativo estancamiento respecto de la economía nacional; aun así, el turismo ocupa el tercer lugar como actividad generadora de divisas (Secretaría de Turismo, 2014).

En general, la participación del turismo en el PIB ha variado muy poco; los ingresos por turismo internacional se incrementaron de 5 505.7 a 14 319.9 millones de dólares en el período 1999-2014. En realidad es un aumento modesto que se refleja en la pérdida de posiciones en el *ranking* de los ingresos por turismo internacional, ya que para 2014 los ingresos por este concepto corresponden solo al 1.01% del total de ingresos del turismo mundial, implicando el lugar 24 en el *ranking* por ingresos. La cantidad de divisas captadas en 2014 sigue siendo menor a la registrada en 2008, por lo tanto, la recuperación de México en materia de ingresos turísticos después de la crisis de 2009 ha sido bastante lenta (Banco de México, 2014), con solo 4.5% anual de incremento en promedio.

**Gráfica 1**  
**Participación porcentual del turismo en el PIB v/s el Valor Total de la Economía Nacional (miles de pesos y porcentaje)**



Fuente: elaboración propia con base en DATATUR (2015) e INEGI (2015).

El gasto medio por turista internacional receptivo fue de 790 dólares en 2014; en términos relativos, este rubro creció solo 3.9% en promedio entre 1999 y 2014, crecimiento modesto, más bien inercial, lo cual (a decir de los expertos) es atribuible a la falta de diferenciación en la oferta que permita potenciar una mayor demanda y derrama económica (Madrid, Cerón, & Alpízar, 2014). Aun así, el gasto medio de este tipo de turismo es el más elevado de todos los rubros que componen el gasto turístico; como referencia, en 2014 el gasto medio del turista fronterizo fue de 55.45 dólares y de 72.38 dólares para los pasajeros de cruceros.

## **Indicadores macroeconómicos en el desarrollo del turismo**

Con base en indicadores macroeconómicos como la generación de empleos y la inversión aplicada, es posible dimensionar la importancia y contribución del turismo a la economía nacional. Según la Secretaría de Turismo, en México el personal ocupado en este sector (en relación al personal ocupado en el país) osciló entre 5.5% en 2000 y 5.9% para 2014<sup>17</sup> (2 279 000 empleos directos, Secretaría de Turismo, 2015). Considerando la importancia de este sector para la economía nacional, el crecimiento en el número de empleos turísticos es bastante limitado, lo cual está en línea con el estancamiento en la aportación del turismo al PIB nacional.

Sin duda, el desarrollo de cualquier actividad económica es el reflejo de la sumatoria de la inversión extranjera directa (IED), de la inversión federal y la inversión privada nacional que se aplica en el fomento de proyectos y desarrollo de infraestructura, las cuales, al presentarse, resultan ser un buen indicador de las expectativas de rentabilidad que dicha actividad genera, constituyéndose en un magnífico promotor del efecto multiplicador de las inversiones.

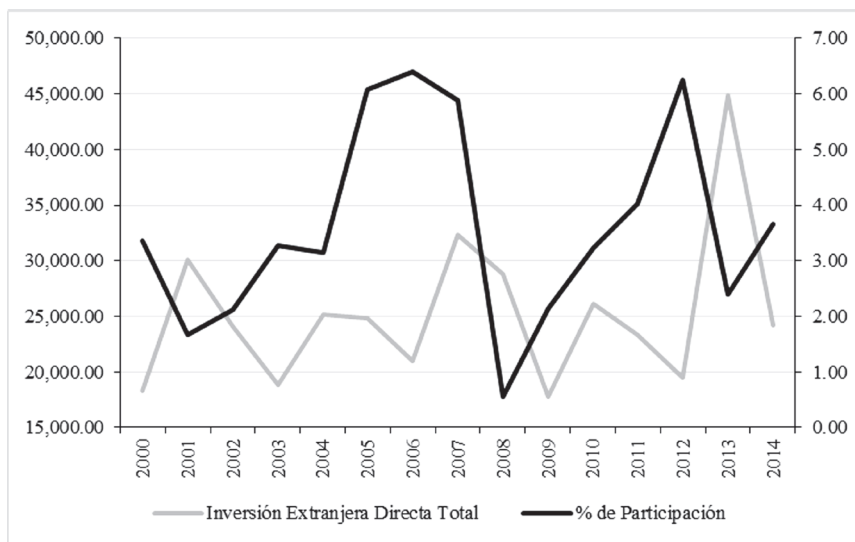
Respecto del total de IED en el país para el período 2000-2014, la IED en el sector turístico registra dos tendencias (ver gráfica 3) que reflejan las expectativas financieras internacionales respecto del comportamiento

---

17 Este indicador se ubica entre los parámetros que maneja la Organización Mundial de Turismo (OMT) en relación al empleo que se genera por el turismo a nivel mundial, el cual oscila entre el 5% y el 7% del empleo total en un país.

del turismo en México. De esta manera, entre 2000 y 2007, se advierte una tendencia positiva, con porcentajes de participación que oscilan entre el 1.31% al 4.94% (Secretaría de Turismo, 2014); sin embargo, para 2008 la IED disminuye significativamente (al punto de ser un indicador negativo de -0.41% registrándose una “desinversión” por -247.7 millones de dólares). A partir de 2009 se registra una leve recuperación, pero con cifras muy alejadas de los volúmenes de inversión que se registraban en los años anteriores. En 2012, la IED en el sector fue de 1 129.6 millones de dólares (6.56% del total de IED), pero en un contexto de disminución del total de IED en México. Una característica de la IED en el turismo es que ésta se concentra, básicamente, en proyectos de desarrollo inmobiliario y tiempos compartidos, situación que está propiciando una serie de desequilibrios en la operatividad y rentabilidad del sector.

**Gráfica 2**  
**Inversión Extranjera en México y Participación Porcentual el Sector Turismo en el Total Nacional (en millones de dólares y en porcentaje de IED en turismo respecto del total en México)**



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

Con el objetivo de optimizar la competitividad del sector, generar ventajas que proporcionen una adecuada rentabilidad y un efecto multiplicador en las inversiones, la inversión federal se ha orientado, principalmente, a financiar la promoción turística, así como el mantenimiento y consolidación de la infraestructura complementaria o de apoyo. Aun así, es destacable que, en 2010, 80% del presupuesto de inversión de Fonatur se concentró en los CIP, particularmente el de Escuinapa, Sinaloa, que es el último CIP creado.<sup>18</sup>

En el período 2000-2014 la inversión privada nacional muestra una tendencia creciente hasta 2008, cuando se registra la inversión más elevada en este sector (4 641.17 millones de dólares); a partir de 2009 volvió a los niveles que mostraba antes de 2008, sin embargo entre 2011 y 2012 disminuyó de 3 720.76 a 2 155.29 millones de dólares (una caída del 42%), reflejando una contracción en la inversión en desarrollos inmobiliarios y hoteles. Con base en información de la Secretaría de Turismo (2015), la inversión privada se desglosa en cuatro componentes: proyectos turísticos e inmobiliarios, hoteles, proyectos turísticos complementarios, equipamiento y transporte.

Por regiones, en 2010 la mayor parte de la inversión privada se ubicó en los estados de: Jalisco, fundamentalmente Puerto Vallarta (467.17 millones de dólares); Distrito Federal (452.8 millones de dólares); Nayarit en la Riviera Nayarita (352.67 millones de dólares), Quintana Roo en Cancún y la Riviera Maya (339.91 millones de dólares) y Sinaloa, Escuinapa (301.99 millones de dólares); como se observa, los destinos de playa captaron 87.16% de la inversión privada aplicada al turismo en México.

## **Políticas públicas para el fomento y desarrollo del turismo en México**

Con el objeto de sintetizar los elementos más importantes de las políticas públicas en materia de desarrollo turístico y visualizar su evolución en los últimos 50 años, se homogeneizó y clasificó la información que proporcionan los diversos Planes Nacionales de Desarrollo y los Programas Sectoriales de Turismo, definiéndose cuatro etapas: primero la conceptualización económica del turismo a nivel nacional (1960-1982); una segunda fase de

---

18 Proyecto que en la actualidad se encuentra detenido.

desarrollo, consolidación y madurez del modelo turístico (1982-2000); una tercera fase definida como de reajuste y adaptación de la actividad turística a la tendencias de la economía mundial (2000-2002); finalmente, la cuarta etapa que inicia en 2013 y que plasma los planteamientos de política y modelos de desarrollo en materia turística para el actual gobierno.

### **Primera etapa: desarrollo del turismo como actividad económica (1960-1982)**

Objetivos:

- Generar las bases para desarrollar la infraestructura básica para impulsar la actividad turística.
- Crear polos de desarrollo turístico que contribuyan a la captación de divisas.
- Consolidar los destinos de sol y playa.
- Detonar el desarrollo regional.

Desde finales de la década de los setenta se consideraba al turismo como un factor de impulso en el crecimiento de la economía, siendo conceptualizado como una estrategia de desarrollo nacional; así, por ejemplo, en el Plan Nacional de Turismo 1978 se consolida la posición estratégica del turismo en la economía nacional, lo cual se ratifica con la apertura de los Centros Integralmente Planeados (CIP), el fortalecimiento de los centros turísticos de playa, siendo el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) el instrumento del gobierno federal para la promoción de la actividad turística.

En esta etapa, la política turística tiene como ejes fundamentales: concebir al turismo como una alternativa para promover el desarrollo económico, promover empleos, captar divisas y propiciar el desarrollo regional (Altés, 2008). Dados los tiempos de crisis por los que atravesaba la economía mexicana, se implementó una política turística enfocada hacia la demanda, apoyada por una política comercial tendiente a ampliar la oferta del producto turístico nacional al exterior.

En esta época se siguieron dos estrategias básicas para impulsar la actividad turística. Por una parte, ampliar y mejorar la infraestructura en los centros turísticos tradicionales, privilegiándose los destinos de playa dirigidos al mercado internacional tales como: Acapulco, Mazatlán, Manzanillo,



Puerto Vallarta, etcétera. Además, se instrumentó la estrategia de mayor alcance en materia de políticas públicas hacia el turismo, que fue la creación de los Centros Integralmente Planeados (CIP)<sup>19</sup> como “Polos de Desarrollo” en centros de playa, lo cual ha sido el esfuerzo más trascendente de planificación turística en México. La creación de los CIP parte de una política articulada en torno a aspectos territoriales, físicos y urbanísticos para los desarrollos; de tal forma que el impulso al turismo se convirtió en un asunto donde la urbanización y la creación de infraestructura (principalmente la de apoyo a la hotelería, el transporte aéreo, las *tour* operadoras o grandes mayoristas y los desarrollos inmobiliarios para oferta turística) fueron el eje principal de la política turística en este período (Secretaría de Turismo, 2000).

La capacidad de influencia de los tres grandes intérpretes del turismo nacional: cadenas hoteleras, desarrolladores inmobiliarios y de tiempos compartidos y grandes mayoristas (*tour* operadores), les permite tomar el control del mercado y ejercer su liderazgo en los destinos de playa, principalmente en los CIP (Secretaría de Turismo, 2001).

Cabe agregar que el modelo original de los CIP, concebido en esta etapa, no contempló los impactos ambientales ni sociales, así como tampoco las necesidades de planificación e inversión que garantizaran un desarrollo más equilibrado. El ritmo de crecimiento de las inversiones en megaproyectos del sector privado dentro de los CIP fue de tal dinamismo y magnitud que la inversión pública (en infraestructura y servicios básicos aplicados en los CIP) se vio rebasada, lo cual generó una gran presión del crecimiento urbano y turístico sobre el territorio, los recursos naturales y la población local. En general, las inversiones para detonar los polos de desarrollo turísticos, si bien han traído beneficios a la región, también impulsaron un acelerado crecimiento urbano, mismo que a la fecha se ha convertido en un factor que ha restado competitividad a estos destinos (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2013).

---

19 Los megaproyectos creados como CIP fueron Cancún (1970), Ixtapa-Zihuatanejo (1972), Los Cabos (1974), Loreto (1975) y Bahías de Huatulco (1984).

## **Segunda etapa: consolidación y madurez del modelo de desarrollo turístico (1982-2000)**

Objetivos:

- Fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos para coadyuvar en la creación de empleos, la captación de divisas y el fomento al desarrollo regional.
- Corregir gradualmente el desequilibrio entre la oferta y la demanda de los productos turísticos.
- Fortalecer las funciones de coordinación del sector turístico.

Este período se caracteriza por crisis económicas internas y presiones de la economía internacional, por el inicio del proceso de globalización y la apertura de la economía mexicana, lo que implicó redefinir la orientación de las políticas públicas en materia turística, así como su influencia en la inversión privada. Se identifica como prioridad estratégica, integrar el ámbito local a los posibles beneficios de la actividad turística.

La apertura de los CIP y la consolidación en el crecimiento de los centros turísticos de playa, determinaron las condiciones, inversiones y características de la infraestructura y la forma de operación del sistema turístico de esa época; sin embargo, también se observan una serie de problemas sociales y ambientales en los CIP, culminando con la crisis del modelo de desarrollo turístico de enclave. A finales de este período, y derivado de la culminación del modelo de enclave, se aplican políticas orientadas a la modernización y competitividad de la industria turística, así como la incorporación de modelos de desarrollo sustentable en los proyectos turísticos.

Las estrategias se orientaron a la regionalización de los destinos turísticos (Frontera Norte, Mundo Maya, Barranca del Cobre, Mar de Cortés, etcétera) y la planeación de nuevos centros turísticos para diferenciar y diversificar la oferta, articulando circuitos y corredores a partir de los destinos principales. Los objetivos de la política turística se orientaron a la descentralización y desregulación del sector, para adecuar la normatividad a los actores del turismo.

La política turística a destacar en esta etapa es la incorporación del concepto de sustentabilidad en los objetivos y estrategias, y la contextualización del desarrollo del turismo en una relación equilibrada con el medio ambiente y el desarrollo de las comunidades receptoras de la actividad turística.

### **Tercera etapa: reajuste y redefinición del modelo (2000-2012)**

Objetivos:

- Posicionar la actividad turística como prioridad nacional.
- Diseñar e impulsar una política de estado en materia turística. Mejorar la calidad de los servicios turísticos e impulsar la modernización de las Pymes turísticas.
- Replantear el modelo de desarrollo del turismo para reorientar los esfuerzos de los programas de desarrollo regional. Lograr la congruencia de las políticas públicas en materia turística para vincularlas con factores como inversión, seguridad, conservación, etcétera; por lo tanto, se genera o propicia una política de gestión transversal.

En este período las políticas turísticas se enfocan a la gestión transversal, incrementando la competitividad, calidad internacional y la diversificación de mercados y destinos.

Se ubica al turismo como una prioridad nacional para gestionar inversiones, empleos y combatir la pobreza en las zonas con atractivos turísticos competitivos. Se plantea (al menos en teoría) una reorientación de la actividad turística a partir del ordenamiento territorial, certeza jurídica y adecuación del marco normativo.

### **Cuarta etapa: expectativas ¿hacia un nuevo modelo? (2013-2018)**

Objetivos

- Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística.
- Facilitar el financiamiento y la inversión pública-privada en proyectos con potencial turístico.
- Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras.

En esta etapa se parte de la premisa de reorientar la política turística y una transformación institucional hacia el sector, a fin de fomentar la con-

currencia de los programas turísticos y la articulación y complementación con los sectores social y privado. Se enfatiza, como estrategia, en el financiamiento y la inversión pública y privada para impulsar el crecimiento del sector y su competitividad, dado que en el diagnóstico del programa sectorial de turismo 2013-2018 se reconoce la pérdida de competitividad.

Finalmente, cabe hacer notar que en el análisis de las políticas públicas aplicadas en el turismo en los últimos 50 años no se visualizan grandes diferencias en objetivos y estrategias, por ello se considera conveniente resaltar:

- El arranque del turismo, como sector económico en México, se presenta a partir de la creación de los CIP.
- Todos los Planes Nacionales de Desarrollo enfatizan en ubicar al turismo con una visión “economicista”, al considerar a este sector como una alternativa para generar empleos y divisas (particularmente en las épocas de crisis).
- Todas las políticas se han orientado al desarrollo regional, sin que se refieran políticas de impulso a las economías locales como apoyo.
- A partir de 2000 se hace énfasis en la sustentabilidad de las actividades turísticas, sin que se presente una política de regulación ambiental para este sector.
- El análisis permite reconocer que se siguen replicando los mismos problemas o el mismo tipo de políticas turísticas implementados en los setenta.
- En las políticas casi no se considera la participación y efectos de los gobiernos locales, mismos que, finalmente, son los que implementan o no las políticas públicas federales.

## **Evidencia empírica de los modelos de destinos turísticos de playa**

Para evaluar el efecto y correlación de los indicadores turísticos que impactan en la economía de los destinos analizados, se realizó un análisis cuantitativo a partir de un modelo de regresión múltiple que incorpora tres variables independientes o explicativas: tendencia de la afluencia turística internacional, empleos directos en turismo y la oferta hotelera; dos variables de control o dicotómicas, de las cuales la primera considera las crisis económicas (haciendo

referencia a los períodos de crisis que han afectado la actividad turística), mientras que la segunda incorpora el efecto de los fenómenos climáticos (en este caso los huracanes) que han afectado a los destinos sujetos de estudio. En este caso, la variable dependiente o explicada corresponde a la derrama económica que genera el turismo como actividad económica. A partir de la evidencia empírica se estima una proyección de los indicadores (o variables) analizados. El período de análisis comprendió de 1980 a 2014; la información estadística se obtuvo directamente del Sistema Nacional de Información Turística.

### **Especificación del modelo que se propone estimar:**

Donde:

$$DET = \beta_{0,C} + \beta_{1,PEAt} + \beta_{2,TurEx} + \beta_{3,InvTc} - \beta_{4,Crisis} - \beta_{5,Hur} + \varnothing_{AR(p)} + \theta_{MA(q)} + \varepsilon_t$$

DET: Derrama económica del sector turístico.

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \varnothing, \theta$ , parámetros a estimar.

C: constante del modelo.

PEAt: Población Económicamente Activa del sector Turismo.

TurEx: Total de turistas extranjeros.

InvTc: Tasa de crecimiento del inventario de cuartos disponibles.

Crisis: Variable dicotómica que hace referencia a los períodos de crisis.

Hur: Variable dicotómica que hace referencia a los huracanes que han afectado los destinos turísticos analizados.

AR(p): Variable auto regresiva de orden (p).

MA(q): Variable de media móvil de orden (q).

$\varepsilon$ : Término de error.

### **Explicación de variables y signo esperado**

Las variables DET, PEAt y TurEx fueron transformadas en logaritmos con el fin de reducir su tamaño, además de que se facilita su interpretación al tomarse como un porcentaje de cambio. La primera variable (DET) es la dependiente, mientras que las dos restantes (PEAt y TurEx) son tomadas como independientes. Se espera que el signo de estas dos variables sea positivo, dado que, en teoría, un incremento en la población económicamente activa es un indicador de que el sector turismo está creciendo y, por ende,

se esperaría un incremento en la derrama económica; asimismo, una mayor llegada de turistas extranjeros significaría un incremento en la derrama económica.

La variable  $InvTc$  se maneja como una tasa de crecimiento del inventario de cuartos de hotel y no como un simple *stock* de cuartos disponibles. Dicho lo anterior, esta variable resulta interesante, ya que se le puede considerar como un proxy de la inversión privada que se realiza en los destinos turísticos analizados. El signo esperado del coeficiente es positivo, dado que, a una mayor tasa de crecimiento en el número de cuartos de hotel (o una mayor inversión en hotelería), impactaría de manera positiva en la derrama económica.

Por su parte, Crisis y Hur son variables de control que ayudan a explicar los cambios en la derrama económica que impactan en un período de tiempo determinado; ambas son variables dicotómicas que toman el valor de “1” cuando ocurre el fenómeno inesperado (en este caso, una crisis y/o un huracán) y “0” cuando en el período de estudio no ocurren dichos fenómenos.

La inclusión de la variable Crisis obedece a que cualquier actividad económica está sujeta a variaciones en el ciclo económico, por lo tanto, cuando la economía entra en una etapa recesiva, la mayoría de las actividades económicas también se ven afectadas. En el período de análisis se tomaron en consideración las crisis de 1982, 1987, 1994-1995 y 2007; dado su impacto económico posterior, en la crisis de 1982 se consideró un período de dos años, mientras que en las de 1987 y 1994-95 se consideraron tres años; finalmente, para el caso de la crisis de 2007 se consideraron 4 años después de los cuales se empezó a recuperar la economía. Se espera que el signo de esta variable sea negativo, ya que la presencia de crisis genera efectos perniciosos en la derrama económica.

La variable Hur está referida a los huracanes que (de manera recurrente) han afectado los destinos turísticos. También se espera que el signo sea negativo, ya que estos fenómenos causan importantes pérdidas materiales en el sector, lo que ocasionaría efectos negativos en la derrama económica.

La consideración de las variables  $AR(p)$  y  $MA(q)$  se realiza con base en lo que sugiere la metodología Box-Jenkins en la identificación del proceso más adecuado de la serie de tiempo. El signo esperado estará en función de la variable dependiente, por lo tanto, si la tendencia es a la baja el signo esperado sería negativo, por el contrario, si la tendencia es creciente el signo será positivo.

## Pruebas de raíz unitaria y estacionariedad

Antes de estimar el modelo, se hicieron las pruebas de raíz unitaria y estacionariedad a las variables DET, PEAt, TurExt, y con ello obtener ruido blanco<sup>20</sup> en las estimaciones y evitar que la regresión sea espuria.

En el cuadro 1 adjunto se presentan los resultados de las pruebas ADF y PP, basados en los valores críticos de Mackinnon (1996) y sus valores p unilaterales asociados. En las pruebas de ADF, el criterio de información de Schwarz se utiliza para determinar la longitud de retardo de cada ecuación de prueba. En las pruebas PP se controló el ancho de banda mediante el método de selección de ancho de banda de Newey-West y el núcleo de Bartlett. Los resultados de la prueba KPSS se basan en los valores críticos propuestos por Kwiatkowski, Phillips, Schmidt y Shin (1992), y para controlar el ancho de banda se utiliza el método de selección de ancho de banda de Newey-West y el núcleo de Bartlett.

**Cuadro 5**  
**Prueba de Raíz Unitaria y Estacionariedad**

Variable	Especificación de la ecuación de prueba	Prueba ADF (H0: Raíz unitaria)	Prueba PP (H0: Raíz unitaria)	Prueba KPSS (H0: estacionariedad)	Orden de integración
Puerto Vallarta					
DET <sub>t</sub>	I	-5.08 (rechazo)***	-2.52 (No rechazo)	0.61 (No rechazo)	I(1) o I(0)
ΔDET <sub>t</sub>	I	-4.70 (rechazo)***	-4.70 (rechazo)***	0.05 (No rechazo)	I(0)
PEAt <sub>t</sub>	I y T	-3.20 (No rechazo)	-3.23 (No rechazo)	0.10 (No rechazo)	I(1) o I(0)
ΔPEAt <sub>t</sub>	I y T	-1.82 (No rechazo)	-2.66 (No rechazo)	0.13 (No rechazo)	I(1) o I(0)
Δ <sup>2</sup> PEAt <sub>t</sub>	I y T	-4.08 (rechazo)***	-5.55 (rechazo)***	0.6 (No rechazo)	I(0)
TurEx	I	-1.57 (No rechazo)	-1.68 (No Rechazo)**	0.68 (rechazo)**	I(1) o I(0)

20 El "ruido blanco" se obtiene cuando la media de los errores de la regresión es cero, varianza contante y no correlación de errores.

$\Delta\text{TurEx}$	I	-5.16 (rechazo)***	-4.01 (rechazo)**	0.07 (No rechazo)	I(0)
Los Cabos					
$\text{DET}_t$	I	-1.60 (No rechazo)	-1.64 (No rechazo)	0.68 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta\text{DET}_t$	I	-4.63 (rechazo)***	-3.68 (rechazo)**	0.15 (No rechazo)	I(0)
$\text{PEAt}_t$	I y T	-3.15 (No rechazo)	-1.74 (No rechazo)	0.10 (No rechazo)	I(1) o I(0)
$\Delta\text{PEAt}_t$	I y T	-4.59 (rechazo)***	-1.18 (No rechazo)	0.08 (No rechazo)	I(0)
$\text{TurEx}$	I	-1.69 (No rechazo)	-2.14 (No Rechazo)**	0.68 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta\text{TurEx}$	I	-5.05 (rechazo)***	-3.64 (rechazo)**	0.24 (No rechazo)	I(0)
Cancún					
$\text{DET}_t$	I	-2.33 (No rechazo)	-2.87 (No rechazo)	0.61 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta\text{DET}_t$	I	-6.24 (rechazo)***	-6.24 (rechazo)***	0.44 (No rechazo)	I(0)
$\text{PEAt}_t$	I y T	-2.18 (No rechazo)	-1.62 (No rechazo)	0.20 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta\text{PEAt}_t$	I y T	-1.90 (No rechazo)	-1.99 (No rechazo)	0.10 (No rechazo)	I(1) o I(0)
$\Delta^2\text{PEAt}_t$	I y T	-5.45 (rechazo)***	-5.45 (rechazo)***	0.06 (No rechazo)	I(0)
$\text{TurEx}$	I	-2.91 (No rechazo)	-5.47 (Rechazo)**	0.68 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta\text{TurEx}$	I	-5.04 (rechazo)***	-5.04 (rechazo)***	0.46 (rechazo)**	I(1) o I(0)
$\Delta^2\text{TurEx}$	I	-4.54 (rechazo)***	-18.80 (rechazo)***	0.35 (No rechazo)	I(0)

Notas: Prueba ADF: prueba Aumentada de Dickey-Fuller; prueba PP: prueba Phillips-Perron; Prueba KPSS: prueba Kwiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin.

H0: Hipótesis nula, I: intercepto, T: tendencia. Un asterisco (\*), dos asteriscos (\*\*) y tres asteriscos (\*\*\*) denotan el rechazo de la hipótesis nula a un nivel de 10, 5 y 1% respectivamente.  $\Delta$ : denota el operador de primeras diferencias.  $\Delta^2$ : denota el operador de segundas diferencias.



## Estimación y resultados de los modelos

Los resultados de las pruebas de raíz unitaria y estacionariedad permiten comprobar que las variables no eran estacionarias, y por lo tanto se obtuvieron las primeras y segundas diferencias de las variables, según lo indicado por las pruebas. Los modelos resultantes se presentan a continuación:

**Cuadro 6**  
**Resultados de los Modelos**

Variable dependiente: Derrama Económica (DET)						
	Puerto Vallarta		Los Cabos		Cancún	
VARIABLES INDEPENDIENTES	Coeficiente	Prob.	Coeficiente	Prob.	Coeficiente	Prob.
PEAt	0.8168 (1.1726)	0.0019	0.2085 (0.0907)	0.0353	-2.4539 (0.0384)	0.2799
TurEx	0.9231 (0.0917)	0.0000	1.0171 (0.0564)	0.0000	0.6281 (0.1670)	0.0011
InvTc	-0.2738 (0.2110)	0.2078	0.0314 (0.1252)	0.8047	0.2091 (0.3206)	0.5210
Crisis	-0.0365 (0.0191)	0.070	-0.0523 (0.0119)	0.0007	-0.0630 (0.0676)	0.3849
Hur	-0.0237 (0.0205)	0.2599	-0.0474 (0.0103)	0.0003	0.0168 (0.6599)	0.8554
C	0.0420 (0.0119)	0.0019	0.0135 (0.013)	0.2190	0.0945 (0.0384)	0.0222
AR(p)	-0.7418 (0.1016), p=2	0.0000	-	-	-0.7276 (0.1449), p=2	0.0001
MA(q)	0.9662 (0.0385), q=2	0.0000	-0.9969 (-0.2405), q=1	0.0008	0.9542 (0.0901), q=2	0.0000
Estadísticos de prueba						
Núm. de observ.	34		24		34	
R-cuadrado (R-cuadrado Ajustado.)	0.8909 (0.8561)		0.9590 (0.9437)		0.4794 (0.3137)	

F-stat. (Prob. F-stat.)	25.6661 (0.000)	62.4685 (0.0000)	2.8943 (0.0264)
Akaike	-3.2074	-3.6878	-0.7740
D. Watson	1.7039	1.8871	1.8488
Test-White	0.1408	0.4840	0.4323
Jarque-Bera (Prob.)	1.3500 (0.5091)	0.0785 (0.9614)	0.9631 (0.6178)

Notas: los valores dentro del paréntesis denotan los errores estándar de los coeficientes estimados. En los estadísticos de prueba, se utilizó el criterio de Akaike para determinar la mejor especificación dada la metodología Box-Jenkins. El Test-White se utilizó para probar que la varianza de los errores fuera constante, cuya H0: heterocedasticidad. La prueba D. Watson se manejó para probar la ausencia de autocorrelación de errores cuyo valor crítico de rechazo es:  $DW \approx 2$ . La prueba Jarque-Bera se utilizó para probar que la distribución de los errores es normal, cuya H0: normalidad, valor crítico: si  $JB < 5$  No rechazo H0.

## Interpretación de los resultados

### Observaciones generales

En los tres modelos se obtuvo “ruido blanco” de los errores, por lo que es posible asegurar que los modelos expuestos son válidos y, evidentemente, ayudan a explicar el comportamiento de la derrama económica. Es pertinente resaltar que los signos de los coeficientes resultaron ser los esperados cuando las variables fueron significativas, por lo tanto, la lógica de los modelos se mantiene. La variable que resultó estadísticamente significativa en los tres modelos fue TurEx, lo cual refiere la importancia que reviste la llegada de turistas internacionales en los tres destinos; asimismo, esta variable indica que las crisis y desastres naturales afectan negativamente a la derrama económica (por lo menos se evidencia en dos de los modelos). La variable autorregresiva de orden dos resultó significativa en los modelos (cuando la especificación así lo indicó); por su parte, el signo negativo de la misma indica algo muy importante, y es que la variable dependiente está explicada por sí misma, pero de manera negativa, lo cual es un indicativo de que la tendencia, aunque es a la alza, es cada vez menor. La variable de media móvil resultó significativa en los tres modelos; la importancia de esta variable es que señala en qué magnitud depende la variable dependiente de

sí misma (dados sus valores pasados) y cuántos períodos (hacia adelante) influye en su comportamiento. Como las variables fueron transformadas en logaritmos y se diferenciaron las mismas, los coeficientes se interpretan como tasas de cambio porcentuales.

## **Observaciones particulares**

Puerto Vallarta. El modelo resultó adecuado, pues explica 85.6% del comportamiento de la DET. Los coeficientes que explican el comportamiento de la derrama económica fueron: PEAt, TurEx, Crisis, así como los componentes autorregresivo y de media móvil. El signo de las variables fue el esperado a excepción de InvTC, aunque no resulta trascendente dado que la variable no resultó estadísticamente significativa. Dicho lo anterior, el coeficiente de PEAt indica que ante un incremento en 1% de la PEAt, y manteniendo las demás variables constantes, la tasa de crecimiento de la derrama económica se incrementa en 0.81%. De la misma forma, ante un incremento del 1% en la llegada de turistas extranjeros (TurEx), la derrama económica se incrementará en 0.92%; por el contrario, ante la presencia de una crisis la derrama económica decrecería en 0.036%.

Los Cabos. En este modelo la varianza explicada por las variables independientes es de 94.3%. Lo interesante es que todos los coeficientes resultaron con el signo esperado, independientemente de si fueron significativos o no. Las variables que explican el comportamiento de la derrama económica del sector turístico fueron: TurEx, Crisis, Hur y, en este caso, la variable de media móvil. De acuerdo con los datos, ante un incremento en 1% de TurEx, y manteniendo constantes las demás variables, la DET se incrementa en 1.01%. Por otro lado, ante la presencia de una crisis la DET cae en 0.05%, mientras que en años con presencia de huracanes la derrama puede caer en 0.04%.

Cancún. En contraste con los modelos anteriores éste solo explica el 31.3% del comportamiento de la derrama económica, lo cual es muy bajo en comparación con los modelos anteriores. La mayoría de los signos fueron los esperados; sin embargo, solo TurEx y la variable autorregresiva y de media móvil resultaron estadísticamente significativos. Es interesante observar cómo las variables seleccionadas explican relativamente bien el comportamiento de la DET en Puerto Vallarta y Los Cabos, pero no así en

Cancún, por lo que es evidente que la DET en este último destino responde a otras variables ajenas al modelo expuesto; por ello, la lógica indica que este destino transita en una dinámica económica distinta.

## Consideraciones finales

En los tres centros turísticos analizados los modelos de desarrollo para el impulso del turismo se aplicaron sin tomar en consideración las características y dinámicas territoriales, haciendo énfasis en la infraestructura y en un desarrollo urbano que se orientó con mayor énfasis al mercado inmobiliario con fines turísticos y no tanto al turismo propiamente; este modelo, al estar altamente concentrado en la oferta hotelera y residencial, propició una limitada integración económica de esta actividad con otros sectores productivos locales (exceptuando aquellos directamente ligados al turismo como el comercio, los servicios, el transporte y la construcción), por lo que cabe referir que el modelo tradicional de sol y playa de los CIP en México se ha concentrado más en el retorno de la inversión inmobiliaria, que en el valor agregado que pueden generar los destinos turísticos. A lo anterior se debe agregar una alta dependencia del turismo norteamericano y una escasa diversificación de la oferta de productos y servicios turísticos; a su vez, una visión de conjunto revela un notorio divorcio o separación entre el modelo turístico y el desarrollo económico local, lo que permite establecer una dicotomía entre las políticas públicas de desarrollo turístico, la economía de este sector y la población local.

Los resultados obtenidos en el modelo econométrico propuesto permiten indicar que es estadísticamente significativo; asimismo, los datos obtenidos en las pruebas de raíz unitaria y estacionariedad refieren que no existe “ruido blanco” y que los coeficientes de correlación son elevados y significativos, siendo la excepción el caso de Cancún.

La inclusión de las variables de control “crisis económicas” y “huracanes” resulta ser significativa ya que afectan de forma negativa el desempeño y derrama económica en los destinos analizados. Las variables seleccionadas explican relativamente bien el comportamiento de la derrama económica en el caso de Los Cabos y Puerto Vallarta, no así en el caso de Cancún, destino en el cual los resultados indican que transita en una dinámica económica distinta a la de los otros dos destinos bajo estudio.

Los resultados obtenidos, a partir de los coeficientes de las variables explicativas, evidencian de forma empírica que el desarrollo acelerado de los destinos turísticos está directamente relacionado (o, dicho de otra manera, estaría impactando) con variables como: la afluencia turística internacional, la oferta de cuartos hoteleros y la población económicamente activa en el sector, todo ello en referencia a la derrama económica del turismo en los tres destinos estudiados. Llama la atención que, aun cuando el resultado de esta última variable muestra un comportamiento al alza, su tendencia en el período de análisis es a la baja.

## Bibliografía

- González, R., y Mendieta, D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo* (23), 111-128.
- Goodall, B., & Ashworth, G. (2012). *Marketing in the tourism industry: the promotion of destination regions*. Londres, Inglaterra: Routledge.
- INEGI. (2015). *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*. Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2013). *Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional. Ciudad de México*, México: Instituto Mexicano para la Competitividad.
- IMPLAN Los Cabos. (2012). *Plan de Desarrollo Urbano San José del Cabo-Cabo San Lucas 2040*. San José del Cabo, México.
- Mackinnom, J. G. (1996). Numerical distribution functions for unit root and cointegrations test. *Journal of Applied Econometrics*, V 11, 601-618.
- Madrid, F., Cerón, H., y Alpízar, V. (2014). Panorama de la actividad turística en México. Información para la toma de decisiones de los empresarios. *Consejo Nacional Empresarial Turístico*, 12, 1-48.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.

- Pfaff, B. (2008). *Analysis of integrated and cointegrated time series with R*. New York, New York: Springer-Verlag.
- Secretaría de Turismo. (2000). *Estudio de gran visión del turismo en México*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2001). *Programa nacional de turismo 2001 - 2006*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2007). *Programa Sectorial de Turismo 2007-2012*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2013). *Programa Sectorial Nacional del Turismo 2013-2018*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2014). *Agenda de competitividad de los destinos turísticos de México. Los Cabos, Baja California Sur*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2015). *Compendio estadístico del turismo en México*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.

## Anexo

### Indicadores básicos de la actividad turística en destinos de Sol y Playa

Variable	Año					
	1990	1995	2000	2005	2010	2014
<b>Los Cabos</b>						
Población Total	43,920	71,031	105,469	164,162	238,487	294,452
PEA del sector turismo	3,348	5,346	7,821	11,435	24,320	ND
Total de Turistas Extranjeros	228,000	390,500	464,200	1,235,062	842,606	985,189
Número de Cuartos	2,531	4,301	6167	10,883	13,390	10,851
% de Ocupación	49.00%	65.00%	61.00%	70.00%	59.00%	63.31%
Derrama Economía Dólares	52,234,800	90,478,850	254,892,220	515,514,879	361,477,974	480,772,232
Densidad	1.99	2.09	1.92	2.14	2.23	2.21

<b>Puerto Vallarta</b>						
Población total	111,457	149,876	184,728	220,368	255,681	280,662
PEA del sector turismo	8,507	10,574	13,336	17,324	20,393	ND
Total de Turistas Extranjeros	665,926	646,162	939,111	1,057,029	977,675	478,848
Número de Cuartos	8,805	15,035	17,297	18,316	21,206	12,074
% de Ocupación	-	55.05%	58.49%	63.37%	54.32%	63.46%
Derrama Economía Dólares	152,563,647	149,715,735	515,665,850	441,203,905	419,422,575	233,677,824
Densidad	2.30	2.00	2.03	2.14	2.36	2.54
<b>Cancún</b>						
Población total	176,765	311,696	419,815	572,973	661,176	760,364
PEA del sector turismo	16,827	26,681	42,304	60,569	70,628	ND
Total de Turistas Extranjeros	1,176,656	1,700,515	2,255,287	2,134,180	2,284,982	4,002,460
Número de Cuartos	17,470	19,483	25,434	27,406	29,951	32,216
% de Ocupación	69%	75.80%	73.59%	66.67%	57.18%	75.27%
Derrama Economía Dólares	269,571,890	394,009,326	1,238,378,092	890,806,732	980,257,278	1,953,200,480
Densidad	2.11	2.18	2.33	2.22	2.36	2.54
<b>Nacional</b>						
Población total	87,064,847	94,490,336	100,895,811	107,151,011	114,255,555	119,713,203
Total de Turistas Extranjeros	5,009,841.00	6,717,928.00	9,867,120.00	10,690,786.00	12,506,626.00	15,888,798.00
Número de Cuartos	157,492.00	187,087.00	230,435.00	227,641.00	348,627.00	382,357.00
% de Ocupación	52.95%	51.21%	54.78%	52.88%	48.64%	56.10%
Derrama Economía Dólares	1,147,754,573.10	1,556,543,917.60	5,418,035,592.00	4,462,334,076.40	5,365,342,554.00	7,753,733,424.00
Densidad	1.87	1.89	2.00	2.12	2.06	2.02

Fuente: elaboración propia con base en datos de SECTUR 2014.





# Programa Municipal para Protección de la Tortuga Marina, un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en el destino de Los Cabos, BCS

Graciela Tiburcio Pintos<sup>21</sup>

## Introducción

El estado de Baja California Sur (BCS) provee hábitat de alimentación y anidación para cinco de las siete especies de tortugas marinas presentes en México. En el estado actualmente se reportan importantes zonas de alimentación para la tortuga caguama (*Caretta caretta*), la tortuga prieta (*Chelonia agassizii*)<sup>22</sup> y la carey (*Eretmochelys imbricata*). Además, las costas de BCS son un área importante para la anidación de la tortuga golfina (*Lepidochelys olivacea*), la laúd (*Dermochelys coriacea*) y prieta (*Chelonia agassizii*), siendo en los aproximados 180 km de costa del municipio de Los

---

21 H. XII Ayuntamiento de Los Cabos, BCS/ Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: gtiburcio@prodiy.net.mx.

22 El estado de la sistemática y nomenclatura de la tortuga prieta o tortuga verde del Pacífico oriental, referida como *Chelonia agassizii* o *Ch. mydas agassizii* por algunos autores, aún está bajo discusión. En consideración a que este debate aún no concluye y que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en la actualidad reconoce a la tortuga prieta o negra como especie (INE, 2000; NOM-059-SEMARNAT-2010), refiriéndose a que existen siete especies de tortugas marinas en México y que el organismo *Chelonia agassizii* queda circunscrito como una especie por separado, y que otros autores prefieren manejarla como una subespecie de *Chelonia mydas* con la finalidad de respetar la idiosincrasia de cada autor. A lo largo del presente capítulo podrá encontrar referida a la tortuga prieta como: tortuga verde del Pacífico oriental, *Chelonia agassizii* o *Chelonia mydas agassizii*.

Cabos donde se concentran la mayor parte de las anidaciones del estado. (INE, 2000; Nichols, 1999 y Tiburcio *et al.* 2009).

En Los Cabos se reportan a la tortuga golfina (*Lepidochelys olivacea*), la laúd (*Dermochelys coriacea*) y prieta (*Chelonia agassizii*) anidando; por otro lado se reportan zonas de alimentación para tortuga golfina (*Lepidochelys olivacea*), prieta (*Chelonia agassizii*) y la carey (*Eretmochelys imbricata*); además se han reportado varamientos de la tortuga caguama (*Caretta caretta*), por lo que se presume que sea parte de la ruta migratoria de esta especie para trasladarse a zonas de alimentación dentro del Golfo de California.

Si bien la conservación de tortugas marinas a través de campamentos tortugueros en México tienen sus orígenes en los años de 1960, los esfuerzos por revertir el proceso de disminución de las poblaciones de tortugas marinas en BCS son recientes en la historia de la conservación de la tortuga marina en nuestro país. Con algunas acciones de investigación documentadas desde los años 1960, no es sino hasta la década de 1990 que en Baja California Sur (prácticamente 30 años después) se inician los primeros estudios para conocer y proteger a las tortugas marinas. En 1994, con la finalidad de dar continuidad a los trabajos realizados por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), se conforman la Asociación Sudcaliforniana de Protección al Medio Ambiente y La Tortuga Marina de Los Cabos, A.C. (ASUPMATOMA), operando el primer campamento en Los Cabos, BCS; protegiendo anidaciones de tortuga golfina y laúd a lo largo de 4.5 km en la playa conocida como San Cristóbal. Convirtiéndose el municipio de Los Cabos en región pionera en el estado, en acciones de conservación de nidos con los trabajos antes señalados (Tiburcio, 2012).

No es hasta el año 2000 y derivado a las anidaciones reportadas en playas de San José del Cabo, BCS, y las problemáticas detectadas que impactaban a las poblaciones de Tortugas Marinas, que el Gobierno municipal del H. Ayuntamiento de Los Cabos, BCS, por medio de la Dirección de Ecología y Medio Ambiente, da inicio a su Programa de Protección de Tortugas Marinas a través de la operación de un Campamento Tortuguero que a la postre llevaría de nombre campamento tortuguero Don Manuel Orantes, en honor a su fundador, reconocido como pionero en la conservación de tortugas marinas en el estado. Dicho programa cuenta con seis ejes de trabajo, los cuales son:

- Protección y vigilancia de hembras y nidos (Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes).

- Cultura y divulgación científica para la sustentabilidad ambiental.
- Involucramiento comunitario (Red para Protección de la Tortuga Marina).
- Investigación.
- Protección de aves y otras especies.
- Turismo como estrategia para la conservación.

## **Protección y vigilancia de hembras y nidos (Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes)**

El Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes fue el primero de los 6 ejes con los que se iniciaron actividades, teniendo como primer función la vigilancia de playas para realizar protección de tortugas marinas y sus nidadas. Posterior a su inicio, en el año 2000, no solo ha realizado protección sino que ha podido establecer un seguimiento permanente durante más de 15 años, lo que permite visualizar el comportamiento poblacional de las colonias anidadoras de esta playa.

Durante los primeros 3 años, el Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes se consolidó extendiéndose en el año 2001 a 32 km, por otro lado, cada año eran más los reportes de la comunidad sobre anidaciones que se recibían durante la temporada de anidación, solicitando la ayuda para protección de nidos o hembras anidadoras. Actualmente, y derivado al involucramiento comunitario en la conservación de las diferentes especies de tortugas marinas, en el municipio se logra la protección de más de 100 km de los 180 km de playa.

Gracias a este monitoreo y protección se ha podido observar que el impacto y resultados han sido positivos en términos poblacionales de la tortuga golfina, ya que su número va en aumento significativamente; por otro lado se realizan los primeros reportes de anidación respecto a la tortuga prieta, la cual se contemplaba únicamente alimentándose en la zona. Para la tortuga laúd desafortunadamente las cifras son desalentadoras, ya que sus poblaciones muestran un descenso dramático.

Lo anterior nos permite darnos cuenta de que el campamento, además, tiene la función de incrementar el conocimiento sobre la biología de las

tortugas marinas, con la intención de contribuir al diseño y aplicación de estrategias para lograr la recuperación de sus poblaciones.

De realizar únicamente protección, actualmente se cuenta con un campamento (instalaciones) de primer nivel y dos de sus principales objetivos que motivan sus acciones: por un lado, la posibilidad de desarrollar proyectos de investigación en las playas, lo que permite conocer más sobre las características biológicas de las tortugas marinas y, por otro, la realización de actividades de conservación encaminadas a garantizar la preservación de éstas y otras especies.

## **Cultura y divulgación científica para la sustentabilidad ambiental**

Los programas de educación ambiental, aplicados para la conservación y manejo de las poblaciones de tortugas marinas, son un invaluable soporte en la formación integral de adultos, jóvenes y niños que brindan la oportunidad de reflexionar, proponer y emprender acciones para contribuir en la solución de la problemática ambiental.

Desde el año 2002 el Programa para Protección de la Tortuga Marina lleva a cabo un programa para fomentar la cultura y divulgación científica para la sustentabilidad ambiental, la cual se aplica como resultado de un proceso de investigación y no como un eje central de actividades. En él se promueven procesos que ayuden a la adquisición de nuevos conocimientos y prácticas para fortalecer el desarrollo social y humano, sobre la base de valores relacionados con el crecimiento personal y procurando la participación comunitaria con los siguientes objetivos:

- Fomentar la conciencia del valor y cuidado del patrimonio natural de nuestra región.
- Desarrollar nuevos hábitos y conductas de respeto hacia el entorno.
- Adquirir las herramientas necesarias para implementar acciones de conservación que puedan ser aplicadas en sus escuelas y comunidades.
- Participar en la solución de los problemas del medio ambiente, a través de la comprensión del origen de estos, sus magnitudes, consecuencias y acciones para mitigarlos o atenuarlos.

- Contribuir a la sustentabilidad ambiental, económica y social de la región.

Para poder llevar a cabo una labor de sensibilización es fundamental considerar características de los recursos naturales, visión y hábitos de las personas de las comunidades, y cada uno de los elementos que constituyen los programas educativos, teniendo en cuenta su ubicación geográfica.

Hasta la fecha se emprenden diferentes acciones para lograr los objetivos planteados entre las que destacan: participación comunitaria en la liberación de tortuguitas al mar; divulgación científica; participación en ferias y festivales con la presentación de un *stand*; impresión de materiales educativos; publicaciones; talleres; capacitación a maestros, etcétera.

Todo lo anterior basado en las siguientes estrategias:

- Motivar/sensibilizar a los participantes. Cautivarles con el tema que se vaya a trabajar para conseguir su complicidad en las subsecuentes acciones asegura alcanzar los objetivos propuestos.
- Después de mostrar preocupación por la problemática abordada, realizar actividades que permitan adquirir o reforzar sus conocimientos y facilitar herramientas.
- Posteriormente, trabajar en la crítica y reflexión; que llevará a los participantes a valorar el por qué de los conocimientos adquiridos, provocar el cuestionamiento de lo “recién conocido”, de forma que se promueva la adquisición de valores o, al menos, la actitud crítica ante la realidad.
- Acción para mitigar las problemáticas detectadas y comunicación de lo aprendido con otras personas.
- Un programa de educación no tendría objeto si, como resultado de él, no existe una transformación del medio. Por lo cual los resultados finales de la crítica y la reflexión se plasman en propuestas de acciones de conservación realizadas por los participantes, las cuales son expuestas ante sus compañeros; lo anterior posibilita la comunicación de las ideas propias de los participantes respecto al tema tratado.

## **Involucramiento comunitario (Red para Protección de la Tortuga Marina)**

El éxito de un programa de conservación consiste, en buena medida, en disminuir o mitigar los impactos antropogénicos a través de una población que participe en la solución de los problemas ambientales, comprendiendo el origen de éstos, sus magnitudes, consecuencias y las acciones que cada individuo puede hacer para atenuar, frenar o remediar algunos de los daños que impactan a las zonas de anidación de tortugas marinas. Desafortunadamente la mayoría de los programas de conservación y manejo integral de los recursos no logran sus objetivos, en parte porque son programas de corto plazo, individualistas (privados) y por la falta de inclusión de los diferentes sectores, considerándolos únicamente para el alcance de científicos, pequeños grupos o asociaciones que se dedican a la actividad conservacionista con orientación ambientalista, estos últimos guiados en general por modas, amor a la naturaleza o búsqueda de beneficios económicos. Por otro lado, la falta de una metodología estandarizada para la captura de datos deja sin información básica que nos permita conocer qué pasa con las tortugas marinas y así poder sustentar acciones de conservación acordes a las necesidades de cada área. Convirtiéndose hoy en día un problema más para las tortugas marinas el surgimiento de programas de conservación de tortugas marinas sin estándares metodológicos, con malas prácticas de manejo y con objetivos muy lejanos a la conservación de este recurso.

En vista de los problemas antes señalados y del interés del sector hotelero en el municipio de Los Cabos por la conservación de las tortugas marinas, el H. Ayuntamiento de Los Cabos, Baja California Sur, México a través de su Programa para Protección de la Tortuga Marina, en 2003 da inicio a su tercer eje (uno de los más importantes): la Red Hotelera para la Protección de la Tortuga Marina, ante representantes de la iniciativa privada y diversos representantes de los diferentes sectores de gobierno, lo anterior con la mira de proteger las zonas turísticas con presencia de tortugas marinas. Siendo su objetivo principal involucrar de manera voluntaria al sector privado (mayormente hoteles), interesados para mitigar o remediar algunos de los problemas que ponen en juego la permanencia de las especies de tortuga marina presentes en la zona. Lo anterior sustentado científicamente y en coordinación con las autoridades municipales y federales.

## La complejidad del tejido que conforma la Red

Posterior a su presentación, la idea de conformar la Red fue acogida por el Comité de Gerentes de Seguridad de Hoteles en Los Cabos, quienes consideraron las acciones de conservación de tortuga marina como una necesidad dentro de sus áreas de acción, ya que eran muchos los casos en que los huéspedes reportaban encuentros con tortugas marinas y no se sabía cómo atender estas emergencias. Si bien los miembros activos en campo tienen que capacitarse para las acciones de conservación, se mantiene una estructura de operación la cual funciona de la siguiente forma:

- La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) otorga la autorización de las acciones de conservación, basados en la presentación de un Plan de Manejo el cual es presentado por el Programa para Protección de la Tortuga Marina del H. Ayuntamiento de Los Cabos, BCS.
- Capacitación y asistencia técnica. Realizar acciones de conservación requiere más que el simple amor por la naturaleza. Llevar a cabo acciones sin los lineamientos legales o bases científicas puede llevar a enfrentarnos a procesos administrativos que podrían finalizar en sanciones o, peor aún, que las acciones de conservación terminen haciendo más daño a una especie o ecosistema por falta de elementos científicos para su manejo. Por lo anterior, se capacita a los integrantes de la Red a través de la realización de talleres regulares para el manejo y conservación de las tortugas marinas, impartidos por el personal del Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes. Paralelamente, a lo largo del año se realizan talleres con temas especializados impartidos por expertos representantes de otras instituciones. Con lo anterior se logra contar con personal con estándares nacionales e internacionales en la conservación de tortugas marinas y otras especies de la región.
- La Red para Protección de la Tortuga Marina, desde el año 2010, fue constituida como un Comité Municipal, el cual está integrado por los diferentes sectores de la sociedad y cuenta con una mesa directiva, la cual es elegida de manera democrática por los integrantes.

El ingreso a la Red tiene que ser bajo estricta solicitud a la mesa directiva, la cual evaluará cada caso en particular, ya que como requisito no

deberán contar con procedimientos administrativos con carácter ambiental, especialmente delitos ambientales que tengan que ver con tortuga marina.

- Los integrantes de la Red mantienen diferentes tipos de acciones entre las que destacan:
  - Protección de tortugas marinas, sus nidos y áreas de anidación.
  - Cultura para la conservación ambiental (educación ambiental y difusión).
  - Asistencia médico veterinaria de tortugas marinas y mamíferos marinos.
  - Vigilancia y denuncias.
- En el año 2006 la Procuraduría Federal para Protección del Ambiente (PROFEPA) acredita la personalidad jurídica al proyecto de la Red, convirtiéndolo de manera oficial en el comité de vigilancia participativa con mayor número de participantes en México.
- Cada integrante de la Red rinde un informe preliminar en el mes de noviembre y un informe final en el mes de enero.
- El Programa para Protección de la Tortuga Marina integra y analiza la información y presenta un informe parcial a finales de noviembre y un informe final en el mes de mayo a la SEMARNAT y a diferentes autoridades de gobierno federal y municipal.

El trabajo a través de la Red en Los Cabos nos evoca a la siguiente reflexión:

Una red no tiene jerarquías. Es un tejido entre iguales. Lo que la soporta no es la fuerza, la obligatoriedad, el beneficio material o la condición social, sino los juicios de valor que nos proporcionan el pleno convencimiento de que sólo a través del trabajo conjunto se logran llevar a cabo algunas tareas que nunca se realizarían de manera individual. Un propósito importante de la red es recordar a los que pertenecen a ella, no están solos (Briseño, 2004).

## Investigación

De vital importancia para los ecosistemas marinos son las tortugas marinas; los grandes cambios que ocurrieron en el área están afectando a sus poblaciones.



Entender cómo las tortugas marinas son afectadas por las actividades humanas es una de las prioridades máximas para su conservación. Al conocer los efectos adversos se pueden proponer estrategias realistas para su conservación.

Para hacer frente a los problemas y ampliar la información existente sobre la presencia de las tortugas marinas en aguas mexicanas, el Programa para Protección de la Tortuga Marina mantiene diversos estudios de investigación; se destaca el iniciado el año 2009, en el cual se lleva a cabo el seguimiento vía satélite de tortugas golfinas en los Cabos, BCS (ilustración 7).

El seguimiento satelital de tortugas marinas portadoras de un transmisor es una poderosa herramienta para entender los movimientos de esos animales, permitiendo seguir día a día la locación de la tortuga y estimar la dirección y velocidad de su recorrido, así como las características de sus desplazamientos; con la información generada se pueden desarrollar programas de conservación más completos, además, se convierte en una importante herramienta educativa en las aulas, facilitando los procesos de enseñanza-aprendizaje en las diferentes áreas.

Cada año también se reciben estudiantes de diversas instituciones educativas del país para la elaboración de tesis. De manera paralela se apoyan a otras instituciones e investigadores para realizar trabajos de investigación de otras especies como tiburón ballena, aves, etcétera. Lo anterior consolida al gobierno municipal de Los Cabos como uno de los pocos que invierten y promueven en investigación.

**Ilustración 7**  
**Liberación de la tortuga Moosni con un transmisor satelital**



## Protección de aves y otras especies

Actualmente el modelo que aplica la Red con la tortuga marina fue adaptado y se está replicando exitosamente en la protección de gallito marino (*Sterna antillarum*), ave sujeta bajo protección especial y que anida en las costas de Los Cabos, reportándose anidaciones frente a los hoteles. Desde el año 2012, el Programa para Protección de la Tortuga Marina dio inicio a talleres de capacitación a los miembros de la Red orientados al conocimiento y protección del gallito marino. Desde entonces se protegen las colonias anidantes que se detectan en la zona con el apoyo de los hoteles y la sociedad civil (ilustración 8).

El gallito marino se reproduce y anida en Los Cabos durante los meses de mayo a agosto. Dado a su estatus de especie protegida, la coordinación del Programa para Protección de la Tortuga Marina, de manera paralela a los trabajos de protección, realiza una campaña de concientización dentro de las escuelas, lo anterior con el objetivo de concientizar a la población infantil sobre las problemáticas que enfrenta esta singular ave y cómo involucrarse para su conservación.

**Ilustración 8**  
**Campaña para la protección de gallito marino**  
**impulsada por el sector hotelero**



## Turismo como estrategia para la conservación

El aumento en la visitación al área, así como el incremento en la población, muestran cada vez de manera más patente una de las vocaciones más destacadas del lugar: el uso turístico, público y recreativo. Mediante el ordenamiento de las actividades públicas y recreativas, derivadas de la formulación y aplicación de una normativa acorde a la creciente demanda de servicios turísticos, se busca inhibir y mitigar los impactos relacionados a la visitación de las playas.

El avistamiento de tortugas marinas representa una alternativa importante para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales por parte de los pobladores de la región y de otros sectores interesados. La observación de tortugas marinas, aves, mamíferos marinos, safaris fotográficos, el campismo y otras actividades de bajo impacto en el medio ambiente se ubican en este término denominado ecoturismo. En este proceso se promueve la conservación y se pretende que haya un involucramiento activo para que el beneficio sea principalmente para las poblaciones locales y los programas que realizan conservación.

Ante esto, desde el año 2010 se operan mecanismos que permiten la captación de recursos económicos, provenientes de estas actividades por medio del avistamiento de tortugas marinas con el apoyo de las empresas prestadoras de servicios. Si bien el programa no aporta 100% del gasto de una temporada, es una importante alternativa económica, generadora de empleos y oferta de un nuevo atractivo en la zona.

**Ilustración 9**  
**Liberación de tortuguitas marinas durante un *tour***



# Promoviendo la observación de la fauna local en aras de impulsar el conocimiento de la biodiversidad de México y detonar nuevos atractivos turísticos

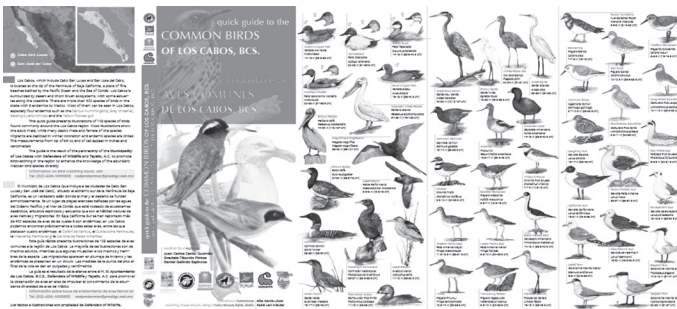
El municipio de Los Cabos (que incluye a las ciudades de Cabo San Lucas y San José del Cabo), situado al extremo sur de la península de Baja California, es un verdadero edén donde el mar y el desierto se funden armoniosamente. Es un lugar de playas arenosas bañadas por las aguas del océano Pacífico y el mar de Cortés, que está rodeado de ecosistemas desérticos, arbustos espinosos y estuarios que son el hábitat natural de aves nativas y migratorias.

En Baja California Sur se han reportado más de 400 especies de aves de las cuales 6 son endémicas; en Los Cabos podemos encontrar prácticamente a todas éstas, entre las que destacan cuatro endémicas: el colibrí de Xantus, el cuiltlacoche peninsular, la mascarita peninsular y la gaviota de patas amarillas.

Por otro lado, el mar de Cortés es una región importante de reproducción, alimentación y crianza para más de 6 000 especies y subespecies de fauna marina. Estas aguas representan cerca del 80% de mamíferos marinos del país y 25% de las especies a nivel mundial.

Con la finalidad de promover la observación de la fauna local y en aras de impulsar el conocimiento de la abundante diversidad de la fauna de México, el H. Ayuntamiento de Los Cabos, BCS, y Defenders of Wildlife y Teyeliz, A.C. han publicado una serie de guías rápidas entre las que destacan: *Guía rápida de Cetáceos de Baja California Sur*; *Guía rápida de Aves de Los Cabos, BCS*, y la *Guía rápida de Tortugas Marinas de México*.

**Ilustración 10**  
*Guía rápida de las aves comunes de Los Cabos, BCS*



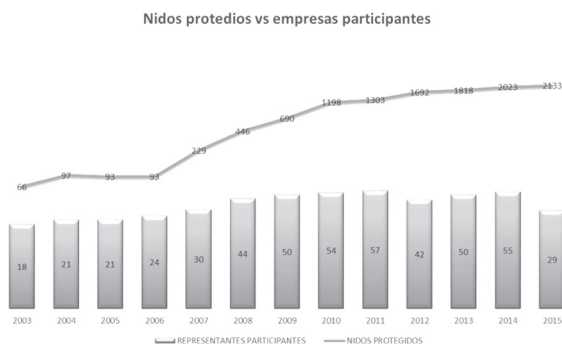
## **Programa Municipal para Protección de la Tortuga Marina. Un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en el destino de Los Cabos, BCS**

A más de 15 años de iniciado el Programa para Protección de la Tortuga Marina, el cual cubría en sus inicios la protección de 32 km, actualmente y gracias al involucramiento de la iniciativa privada se cuenta con una cobertura de aproximadamente 146 km de los 180 km con los que cuenta el municipio de Los Cabos, BCS. Los miembros de los hoteles y empresas participantes cubren la vigilancia y protección de aproximadamente 42.42% de los 180 km de playa en el municipio cabeño. Si bien el programa a través de sus ejes es un programa integral, el involucramiento comunitario por medio de la Red para Protección de la Tortuga Marina es su mayor fortaleza. Esta cobertura de protección es lograda gracias a las empresas que participan en la conservación y protección de la tortuga marina, iniciando 18 empresas hoteleras en el año 2003 y contando con un promedio de 50 empresas para el 2015, mostrando una tendencia a la alza con respecto al interés participativo. Se han impartido un total de 76 talleres en el manejo y conservación de tortugas marinas, además de otros talleres especializados en diversos temas con relación a éstas, lo que ha resultado en más de 2 000 personas capacitadas.

El involucramiento y capacitación del personal durante estos 13 años ha resultado en el reporte de 9 521 nidadas de tortuga golfina, de las cuales fueron protegidas exitosamente 9 514; lo que indica una protección efectiva del 99.92% de los nidos reportados en el frente de las playas monitoreadas por miembros de la Red (cabe señalar que la gran mayoría de estos miembros son hoteles).

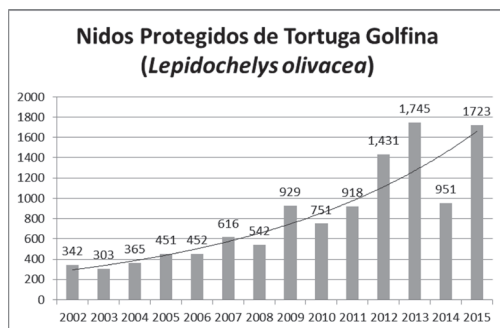
Las acciones de protección de nidos de la Red derivaron a lo largo de estos años a la liberación de 623 000 crías de tortugas marinas, principalmente golfinas, al mar (gráfica 3).

### Gráfica 3 Relación de nidos protegidos con respecto a la participación de empresas

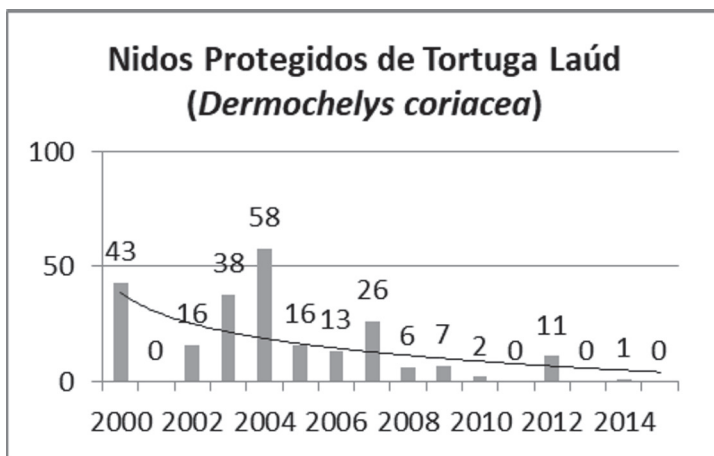


El número a la alza de nidos protegidos es un indicador que comprueba la efectividad de los esfuerzos a través de la vigilancia, así como del involucramiento comunitario en la conservación y protección de los recursos naturales. A mayor participación comunitaria (correctamente capacitada y organizada), mayor extensión de área protegida, lo que refleja mayor número de nidadas protegidas de manera efectiva (no hay que confundir el incremento de nidos con incremento poblacional de la especie derivado a los esfuerzos de protección). En este caso conocemos el estado de las poblaciones de tortugas marinas gracias al monitoreo constante y bajo el mismo esfuerzo por más de 15 años del Campamento Don Manuel Orantes (gráficas 4, 5 y 6).

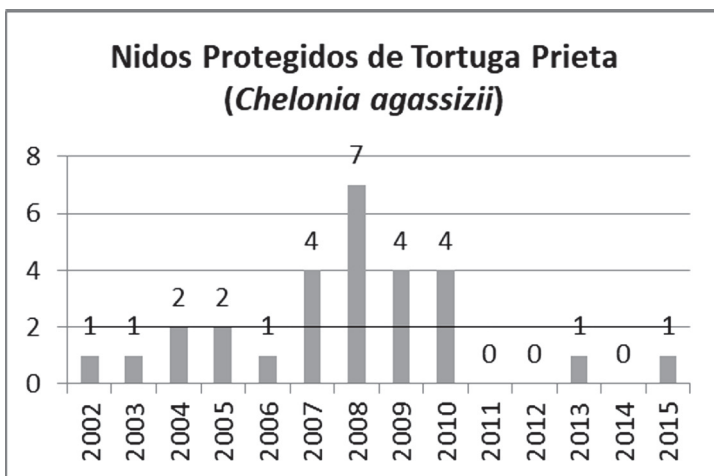
### Gráfica 4 Tendencia a la alza de la anidación de tortuga golfina



Gráfica 5  
Tendencia a la baja de la anidación de tortuga laúd



Gráfica 6  
Se confirma la presencia de tortuga prieta  
como especie anidadora en la zona.



A través de 15 años el Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes ha logrado la liberación de más de 712 988 tortugas marinas, siendo la tortuga golfina la que predomina. Si comparamos los resultados de las liberaciones en menos tiempo, la Red ha logrado la liberación de más crías: 623,000. Lo que comprueba el dicho: la unión hace la fuerza.

Como parte de los esfuerzos de vigilancia de los hoteles, se ha llevado a cabo la detención y puesto a consignación de las autoridades a 4 traficantes de huevos, además se ha logrado la detención de 4 personas en posesión de tortugas marinas, con el decomiso de 2 ejemplares muertos y 4 ejemplares vivos, los cuales fueron liberados al mar.

Por su parte, los hoteleros de manera voluntaria han propuesto, adoptado y aportado las siguientes estrategias de prácticas de manejo responsable:

- Protección de nidos *in situ*.
- Disminución de la emisión excesiva de luz artificial.
- Difundir entre los huéspedes y trabajadores del hotel actividades de educación ambiental, como una alternativa de reforzamiento hacia la protección de las tortugas marinas.
- Promover códigos de conducta apropiados a estas áreas respetando el ciclo reproductivo de las especies anidadoras.
- Protección de las zonas con número de anidaciones importantes.
- Retiro de camastros y sombrillas en zonas en las cuales se detecte anidación.
- Evitar el tráfico de vehículos en la playa.
- Se evita la manipulación excesiva de las crías, por lo cual no se retienen neonatos, liberándose en el momento de nacer y en el caso de que se liberen en compañía de turistas solamente un representante del hotel previamente capacitado realizará la liberación.
- Difusión mediante campañas de concientización ambiental en el interior de los hoteles para sus empleados, como una alternativa de reforzamiento hacia la protección de las tortugas marinas mediante el cambio de hábitos respecto al consumo.
- Propuesta de un reglamento con algunos de los puntos anteriormente mencionados.

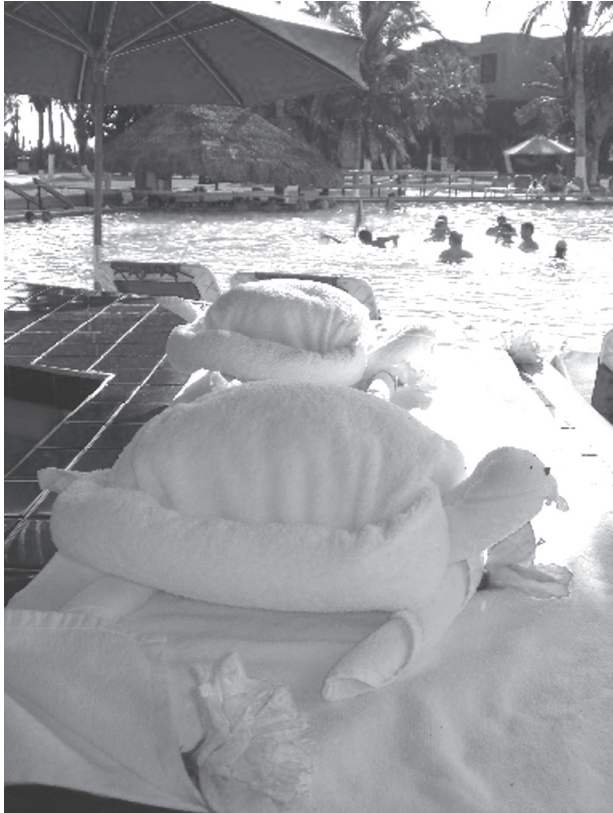


- Creación de un mapa base georeferenciado de las playas de anidación de los hoteles participantes y su distribución para difusión a nivel nacional e internacional.
- En el marco turístico se está fortaleciendo a las tortugas marinas como un patrimonio natural.
- En los hoteles existe una gran movilidad del personal, y un indicador del éxito de este programa es que las compañías tienen identificada la necesidad de mantener capacitado al nuevo personal, por lo cual, además de integrarse nuevos hoteles gracias al entusiasmo del personal que ingresa ya capacitado, se mantiene la capacitación en los hoteles que ya permanecen en la Red por el ingreso de nuevo personal.

Como resultados inesperados se reportan beneficios de estas actividades como:

- La reservación de cuartos sujetos a los días de los posibles nacimientos o temporada de anidación de tortuga marina por parte de los turistas y la consolidación de la tortuga marina como atractivo turístico, lo cual se hace constar en los diversos artículos como playeras, vasos, llaveros, etcétera que se venden como *souvenir*, que incluyen a las tortugas marinas como emblema al lado del nombre de la localidad. Incluso algunos hoteles la han adoptado en sus logotipos, uniformes, arte y diseños internos.
- Cumplimiento de las condicionantes a los Resolutivos de las Manifestaciones de Impacto Ambiental. Cabe destacar que a pesar de existir como condicionante la protección de tortugas, no lo realizaban.
- Cumplimiento de las condicionantes para adquirir certificación con respecto a sellos ambientales.
- Valor agregado a los atractivos del hotel, incluyendo a la tortuga marina como patrimonio natural del destino, incluyéndola en uniformes, obras de arte, *souvenires*, logos de las empresas, etcétera (ilustración 11).
- Satisfacción de los huéspedes durante su visita.
- Regreso de algunos de los huéspedes en los subsecuentes años con la finalidad de vivir nuevamente la experiencia.

**Ilustración 11**  
**Tortugas marinas elaboradas con toallas, son exhibidas en el área de albercas del hotel Holliday Inn**



Considerando la protección de 75 km (aproximadamente 41.66% de las playas en Los Cabos) que cubre el Campamento Tortuguero Don Manuel Orantes, gracias a la implementación de la Red para Protección de la Tortuga Marina se duplicó el esfuerzo de protección logrando aumentar la cobertura 76.36 km más (42.42%) a través de los hoteles y empresas participantes. Gracias a estos esfuerzos en conjunto, hoy en día se protegen 151.36 km, 84.08% de las playas del municipio cabeño.

Todo lo anterior ha contribuido a un incremento de las poblaciones de tortuga golfina (*Lepidochelys olivacea*), la cual muestra una respuesta favorable

a las acciones encaminadas para su recuperación. La tortuga negra (*Chelonia agassizii* o *Chelonia mydas* del Pacífico) se consolida como una empresa anidadora a pesar de que se pensaba que solo se alimentaba en la zona y presenta indicadores favorables en sus tendencias poblacionales, pero no es la misma situación para la tortuga laúd (*Dermochelys coriacea*), que aún continúa en declive en toda la región del Pacífico Oriental. Una estrategia sumada a las acciones de conservación en Los Cabos, ya convertido en un destino turístico de primer nivel en país, es la capitalización del carisma natural de la tortuga marina en uno de los componentes principales del turismo de naturaleza, un nicho poco explotado pero con interés por su desarrollo dentro del sector (Tiburcio, 2012).

Con el desarrollo de las acciones antes señaladas, Los Cabos cuenta con un innovador involucramiento de los diferentes sectores de la comunidad, siendo la Red para Protección de la Tortuga Marina prueba de ello. Esta Red, además de la protección de nidos y tortugas marinas, promueve la investigación mediante el seguimiento satelital de tortugas marinas (Red, 2009 y Sanders *et al.*, 2011). Además está adoptando estrategias para la conservación de las zonas de anidación, como la disminución de la emisión excesiva de luz artificial; protección de las zonas con número de anidaciones importantes; protección de las dunas; protección de gallito marino; atención a varamientos de mamíferos marinos, y difundir entre los turistas y sus colaboradores actividades de educación ambiental como una alternativa de reforzamiento hacia la protección de las tortugas marinas. También promueve códigos de conducta apropiados a estas áreas respetando el ciclo reproductivo de las tortugas marinas. Todo lo anterior ha dado como resultado contar con un grupo local del sector turismo actualizado con estándares nacionales e internacionales en el manejo y conservación de tortugas marinas y sus hábitats de anidación.

Las acciones de conservación de tortugas marinas realizadas por el Programa para Protección de la Tortuga Marina del H. Ayuntamiento de Los Cabos, BCS, han valido el reconocimiento de diversas instituciones a lo largo de estos años, destacando el Reconocimiento a la Conservación de la Naturaleza otorgado por la CONANP (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas) en el año 2008, considerado el más alto reconocimiento que puede recibir un conservacionista en México y que es entregado por el Gobierno Federal.

Con base en los resultados anteriormente expuestos, se puede observar que en la última década el movimiento de conservación a favor de las tortugas marinas cobró fuerza. Basados en el conocimiento y comprensión

de la importancia y la relación de las tortugas marinas con los habitantes de la región de Los Cabos, ha sido posible implementar planes de conservación y manejo realistas y eficientes.

Es inmensa la brecha en el conocimiento que existe acerca de las tortugas en la región, en especial por parte de la sociedad civil e incluso autoridades; por eso, es esencial establecer procesos de capacitación para mejorar el conocimiento local acerca del recurso. Además, se necesita de la información a la sociedad civil para que ésta contribuya en las decisiones y haga presión sobre sus representantes para que se tomen buenas determinaciones.

Actualmente los turistas están viniendo a incrementar los problemas en términos de degradación ambiental, por lo que la educación de los visitantes, así como la de los locales, debe ser prioritaria (Eckert *et al.*, 1992). Brindar capacitación a quienes otorgan servicio en los hoteles y organización, además de educación a la gente de la comunidad sobre el manejo y biología de las especies, así como información a los visitantes para adoptar medidas y conductas acordes a las actividades de anidación y emergencias de crías, ayudando así garantizar la conservación de las tortugas marinas en Los Cabos.

Hábitats de anidación y alimentación favorables son fundamentales para la supervivencia de las tortugas marinas. El problema de su conservación en México debe ser abordado principalmente con una visión integral que incluya componentes sociales, históricos, económicos, ambientales, educativos, científicos y legales. Uno de los aspectos más importantes es, precisamente, lograr la participación de aquellos grupos de interés que interactúan con el medio ambiente, incluyendo individuos, grupos sociales, de gobierno e instituciones educativas y científicas que tengan a la mano el conocimiento sobre los problemas que enfrentan las diferentes especies de tortuga marina, cómo se originan y cómo podemos enfrentarlos. Por lo tanto, al realizar programas de conservación deberá considerarse a los diferentes sectores de la población como parte importante dentro de las estrategias a desarrollar.

Programas de conservación que incluyan a los diferentes sectores de la población como parte importante dentro de las estrategias a desarrollar aseguran el éxito siempre y cuando esta integración sea correctamente organizada y sustentada.

El desarrollo de la costa, con fines turísticos, puede alterar seriamente las condiciones ecológicas que demandan las tortugas para anidar. Los hábitats de anidación de las tortugas son críticos en la reproducción y sobrevi-

vencia de estas especies. Las consecuencias de los cambios que producen las actividades del hombre en las playas de anidación pueden ser severas, por lo que este tema debe ser tomado muy seriamente y con gran preocupación. Contradictoriamente, las tortugas son un gran atractivo turístico para los visitantes de numerosos lugares, tanto locales como extranjeros, y en los últimos años se consolidaron como patrimonio natural de la zona.

Por lo anterior, el Programa para Protección de la Tortuga Marina en el municipio de Los Cabos, BCS, es un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en un destino turístico, siendo un modelo de trabajo innovador en el cual se incluyen diferentes sectores de la sociedad como el gobierno, la iniciativa privada y el sector privado, siendo estos últimos los actores principales al comprometerse de manera voluntaria y en conjunto (a pesar de ser empresas competidoras) a trabajar por la conservación de las tortugas marinas y al cuidado de sus recursos naturales de manera conjunta, organizada y sin fines de lucro.

## Bibliografía

- Cliffton, K., D.O. Cornejo y R.S. Felger. 1995. Sea turtles of the Pacific coast of México. pp.199-209, en Bjorndal, K.A. (Ed.) *Biology and Conservation of sea turtles*. Smithsonian Institution Press, U.S.A. 615pp
- Briseño, D.R. 2003. *Resúmenes de la V Reunión del Grupo Tortuguero de las Californias*. Loreto, BCS.
- Briseño, D.R. 2004. Sexta Reunión Anual del Grupo Tortuguero de Las Californias. [[http://www.grupotortuguero.org/files/file/162meeting\\_report\\_span.pdf](http://www.grupotortuguero.org/files/file/162meeting_report_span.pdf)]
- Eckert, K.L., A. Bjorndal, F. A. Abreu-Grobois, and M. Donnelly (Editors). 1999. *Research and Management Techniques for the Conservation on Sea Turtles*. IUCN/SSC Marine Turtle Specialist Group Publication No.4.
- INE (Instituto Nacional de Ecología). 2000. *Programa Nacional de Protección, Conservación y Manejo de Tortugas Marinas*. México, D.F. Instituto Nacional de Ecología. SEMARNAP.

- Márquez, M.R. 1996. *Las tortugas marinas y nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 15 p.p.
- Nichols, W.J. 1999. *Biology and conservation of Baja California sea turtles*. Ph.D. dissertation. Wildlife and Fisheries Science, University of Arizona, Tucson.
- Olguín-Mena, M. 1990. *Las tortugas marinas en la costa oriental de Baja California y costa occidental de Baja California Sur, México*. Tesis de Licenciatura. UABCS. 74pp.
- Red para la Protección de la Tortuga Marina (2009). [<http://cabotortugas.org/>] (05.08.09).
- Sanders Phil, G. Tiburcio P. and J.A. Seminoff. 2011. *Satellite Traking Program for Olive Ridleys in Los Cabos, BCS-Mexico, Great Effort for The Private Inciative, Goverment And Non Profite Asociations. Example of Working Together*. 31 Annual Symposium on Sea Turtle Biology and Conservation. San Diego, Cal. 2011.
- Tiburcio, P.G., P. Márquez A.; J. M. Sandez C. y J. R. Guzmán P. 2004. *First Nesting Report of Black Sea Turtles (Chelonia mydas agassizii) in Baja California Sur, Mexico*. Abstracts XXIV Annual Symposium on Sea Turtle Biology and Conservation. San José de Costa Rica.
- Tiburcio, P.G., P. Márquez A., V. Castillo L., E. Acevedo R., R. Marrón F. J. Marrón F., M. Bañaga C., F. Camacho R. and C. Villalobos M. 2009. *Nesting Reporto f Black Sea Turtle (Chelonia mydas agassizii) in Baja Californis Sur-México*. Book of Abstracts XXIX Annual Symposium on Sea Turtle Biology and Conservation. Brisbane, Australia 2009.
- Tiburcio, P.G. 2012. *Uso de las tortugas marinas en el municipio de los cabos, baja california sur – bajo una perspectiva de la historia ambiental*. Tesis para obtener grado de Maestría. Universidad Autónoma de Baja California Sur.

# Mesas de trabajo





# Resiliencia frente a las crisis y eventos extremos, Los Cabos, BCS

Rodrigo Serrano Castro<sup>23</sup>

## Introducción

Como ya se ha señalado en diversas publicaciones de carácter nacional e internacional, el cambio climático global es la mayor amenaza que enfrenta la vida tal y como hoy la conocemos porque eleva la temperatura promedio del planeta. Por pequeña que sea, la variación de temperatura afecta el ciclo del agua, altera la frecuencia de los fenómenos climatológicos normales y hace más catastróficos los desastres naturales; a su vez, esto daña comunidades, cultivos y ecosistemas, rompiendo el equilibrio ecológico en el cual se sustenta la vida actual en la Tierra.

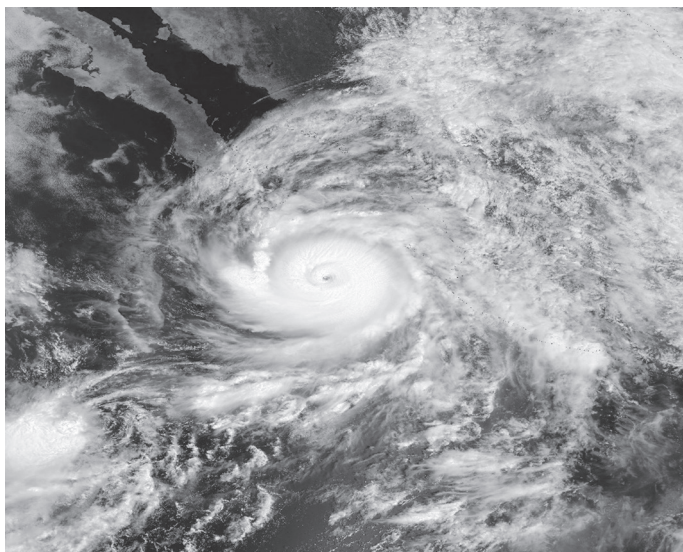
Los daños en la infraestructura y la economía de Los Cabos provocados por el huracán Odile obligaron a organismos públicos encargados de promover el desarrollo económico (tales como la Secretaría de Economía, el INADEM y otros) a facilitar la aplicación de los programas federales de financiamiento; se proporcionó más información y se redujeron los procesos burocráticos.

---

<sup>23</sup> Departamento Ciencias Políticas y Derecho, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: rserrano@uabcs.mx.

El huracán Odile fue el ciclón tropical más intenso en tocar tierra sobre la península de Baja California durante la era de las imágenes de satélite. Barriando la península en septiembre de 2014, el huracán Odile causó una estela de daños, particularmente en el estado de Baja California Sur; adicionalmente causó daños menores en el resto de la República Mexicana y el suroeste de Estados Unidos. El precursor del huracán Odile se formó en una depresión tropical al sur de México el 10 de septiembre y rápidamente alcanzó la fuerza de tormenta tropical. Luego de desplazarse erráticamente por varios días, Odile empezó a desplazarse al noroeste, intensificándose a la fuerza de huracán antes de alcanzar su pico de intensidad de huracán categoría cuatro el 14 de septiembre. El ciclón se debilitó levemente antes de tocar tierra cerca de Cabo San Lucas, con vientos máximos sostenidos en un minuto de 200 km/h. Odile se debilitó gradualmente a medida que se desplazaba a lo largo de la península, brevemente por el Golfo de California antes de degradarse a un sistema de remanentes el 19 de septiembre.<sup>24</sup>

**Ilustración 12**  
**Huracán Odile de categoría cuatro,**  
**14 de septiembre de 2014**



---

<sup>24</sup> Se puede consultar en [https://es.wikipedia.org/wiki/Hurac%C3%A1n\\_Odile](https://es.wikipedia.org/wiki/Hurac%C3%A1n_Odile).

Las empresas operadoras de tiempos compartidos ayudaron, de gran manera, a recuperar la economía de Los Cabos, por cuanto promovieron entre turistas y propietarios de unidades a que siguieran viniendo a Los Cabos a pesar de los problemas generados por el huracán. Un evento como el huracán obligó a las empresas turísticas y al comercio local a reconocer que es necesario planear y recabar elementos para afrontar las crisis económicas.

Después de la crisis de 2008-2009, la oferta turística siguió creciendo, pero disminuyó notablemente el número de visitantes, por lo que se redujo la ocupación hotelera y cayó la venta de tiempos compartidos, situación que obligó a las autoridades, a los políticos, a los empresarios y a la sociedad civil, a sentarse a discutir, pensar y tratar de planear hacia dónde y cómo vamos como destino turístico de Los Cabos.

Ante la crisis en la economía de Estados Unidos y Canadá, las empresas locales empezaron a dar promociones y ofertas para atraer turismo local y nacional. Asimismo, el gobierno federal se vio en la necesidad de ampliar los programas de promoción del destino, a fin de recuperar el turismo y generar una imagen de que Los Cabos estaba operando y en franco proceso de recuperación de la crisis provocada por el huracán.

La crisis económica desde la perspectiva de la prestación de los servicios turísticos en el municipio de Los Cabos, ante la presencia de eventos extremos y fenómenos de la naturaleza adversos, hacen necesario analizar el tema específico desde la visión misma de los propios afectados y la capacidad de respuesta que se tendría más allá de las políticas institucionales del Estado, por parte de empresas turísticas y de las propias comunidades.

## **Medidas de protección propuestas para mitigar los impactos de los ciclones en Los Cabos**

Para cualquier estrategia de protección ante ciclones e inundaciones, es necesario tener en cuenta los escenarios que se generan por efecto del cambio climático, esto implica tener en cuenta dos factores:

- Planear con visión integral y de largo plazo.
- Comenzar a tomar en cuenta el diseño de estrategias de resiliencia para las ciudades turísticas de Los Cabos, que consideren las

infraestructuras verdes y elementos que se integren mejor con la naturaleza.

Sin duda alguna, se debe considerar el diseño de planes de contingencia donde se alerte (de manera temprana) a la población ante cualquier amenaza meteorológica. Realizar, a todo nivel, ejercicios y simulacros conforme a la normatividad que rige la preparación y forma de enfrentar eventos climáticos como los huracanes. Esta acción debe ir acompañada de la difusión de estos planes y el conocimiento que debe tener la sociedad acerca de las responsabilidades que le compete a cada quien ante un fenómeno extremo de la naturaleza.

Antes de presentarse un evento climático de grandes proporciones, como el huracán Odile, las autoridades deben prevenir a la población, a las empresas y a las organizaciones civiles, utilizando todos los medios a su alcance, como redes sociales, medios electrónicos y de comunicación, pero con información verídica y oportuna.

Es conveniente que las autoridades impulsen la formulación de planes de educación preventiva para el conjunto de la sociedad, así como la organización y realización de simulacros para enfrentar condiciones climáticas complicadas, como lo es un huracán, y que establezcan medidas de evacuación y preparación de albergues para atención inmediata de los sectores más desprotegidos de la sociedad, a fin de que se atiendan sus necesidades básicas, se les otorguen seguridad y que cuenten con suficiente capacidad de atención.

Es necesario difundir medidas y acciones de protección para viviendas y negocios; se podría hacer mediante la edición de manuales y folletos sobre cómo construir y con qué materiales, a fin de contar con infraestructura y viviendas que resistan los eventos, como medida de protección del turismo en general, se debería establecer una norma de construcción que garantice seguridad para los huéspedes en los cuartos de los hoteles y los habitantes de Los Cabos deberían contar con mecanismos para identificar los sistemas de seguridad y los planes de contingencia para enfrentar eventos climáticos extremos.

Como parte de un proceso de educación ambiental, es necesario que las autoridades pertinentes adviertan en la sociedad el peligro que implica arrojar basura, escombros, chatarra, etcétera, en los arroyos. Además se deben

establecer programas permanentes: a) Limpieza de los arroyos naturales; b) Prohibir la instalación de asentamientos humanos que afecten el curso natural de los arroyos y pongan en riesgo a las personas que allí se instalen y a las que están aguas abajo del cauce; c) Impulsar acciones y programas de reforestación como medida de mitigación; d) En los programas de desarrollo urbano de los centros de población, establecer y definir las zonas que implican riesgos para los habitantes. Desde luego, lo ideal es poder contar en el mediano plazo con una mayor cantidad de calles pavimentadas y, en lo posible, con drenaje pluvial en el municipio de Los Cabos.

Para enfrentar de mejor manera los fenómenos naturales, es conveniente fomentar acciones o actividades que favorezcan la cohesión social entre la población de Los Cabos, es necesario que los ciudadanos tengamos información y conozcamos el sistema de prevención de desastres naturales y manejo de accidentes; se requiere su difusión para que se pueda aplicar de mejor manera.

## **Organización de las empresas turísticas para mitigar la vulnerabilidad e impactos de crisis económicas**

La organización de las empresas es la única alternativa para enfrentar crisis; individualmente es poco probable tener éxito, pero colectivamente la posibilidad de reducir la vulnerabilidad de los negocios (principalmente de las pequeñas y medianas empresas) ante circunstancias adversas.

Analizar o estudiar alternativas que permitan ofrecer una mayor variedad de actividades y destinos dentro del municipio, a fin de no depender solo de la categoría denominada “destino de sol y playa”. Impulsar la diversificación de mercados, por ejemplo, ampliar la oferta hacia el sudeste asiático.

Que los organismos representativos (Canaco, Asociación de Hoteles, etcétera) establezcan acuerdos de financiamiento con instituciones como Nafin, Bancomext, Fonatur, Proméxico, etcétera y utilizar los programas de gobierno que apoyan a las empresas turísticas, así como solicitar a las universidades locales, el realizar estudios o investigaciones que generen propuestas para que las empresas puedan enfrentar crisis.

## **Actividades turísticas con más impacto o son más vulnerables ante el cambio climático**

Efectivamente, la necesidad de conservación de ambiente y de un aprovechamiento inteligente de los recursos naturales es una realidad concreta en el espacio terrestre y marítimo sudcaliforniano; sin embargo, la tarea debe ser permanente por parte de los tres niveles de gobierno, sector privado y sociedad en general. El cambio climático debemos combatirlo todos de manera conjunta y organizada.

**Turismo de naturaleza:** Por las mismas características que tiene el fenómeno del cambio climático, el turismo de naturaleza podría verse gravemente afectado en el municipio de Los Cabos. La contaminación que se genera en fenómenos climáticos favorecidos por el cambio climático (tales como inundaciones y ciclones) dificulta el acceso y las rutas de transporte a los lugares en los que se oferta turismo de naturaleza, ya que implica uso o puesta en valor turístico de recursos naturales (agua, suelo, vegetación, etcétera) y poblaciones ubicadas en áreas no urbanas. Todas las actividades relacionadas con el turismo de sol y playa, que es, precisamente, la característica turística del destino.

**Desarrollo rural y agricultura:** Las principales afectaciones estarían relacionadas con el desarrollo rural, no solo por el abasto al comercio y turismo de Los Cabos, sino también porque se limitaría el desarrollo de la población que reside en áreas rurales. En el caso de Los Cabos, la agricultura es una actividad muy limitada por cuanto en Los Cabos existe escasez de agua y el clima es extremoso, lo que hace muy frágil esta actividad ante el cambio climático. La agricultura, en tanto se trata de una actividad que genera insumos al sector turismo

**Actividades sol y playa:** Principalmente las actividades más cercanas a la costa y las marinas, ya que pueden generarse altas y bajas en la marea, evitando con ello la debida ocupación y prestación de los servicios turísticos asociados a las playas. Por ejemplo, arribo de cruceros, exposición de los turistas al medio ambiente y el sol, como los *tours* en barco, los paseos en motos, los circuitos a la zona rural, etcétera.

**Especies marinas:** Evidentemente, el cambio climático, de una u otra manera, afectará la vida y presencia de especies que constituyen atractivos turísticos en Los Cabos (tales como ballenas, especies de pesca deportiva, aves, etcétera) o eventos como el desove y liberación de tortugas marinas.

**Turismo de convenciones:** El segmento del turismo de convenciones y congresos depende, en gran medida, de una oferta amplia, estable y segura; de manera que el fenómeno del cambio climático podría limitar la estabilidad que exige este segmento de mercado. El desarrollo de actividades relacionadas con la práctica del golf; tanto por la exposición de los turistas al sol como por el problema que significa el mantenimiento de los campos y el abasto de agua para su riego.

**Salud:** Es lógico asumir que cualquier situación anómala asociada al cambio climático, afecta la salud humana; de manera tal que el surgimiento de plagas, mosquitos, dengue, chikungunya u otros que podrían tener su origen en el cambio climático, de una u otra forma, terminan por afectar el desarrollo de cualquier modalidad de turismo. Además también son posibles las afectaciones sobre la salud animal y vegetal, lo cual también tiene efectos sobre el turismo de naturaleza que comienza a impulsarse en Los Cabos.

## **Ejemplos exitosos de afrontamiento de los impactos de eventos extremos (huracán Odile) y las crisis económicas (crisis de 2008)**

### **Caso, eventos extremos**

- La organización que manifestaron la iniciativa privada y sus organismos representativos para superar la crisis.
- La rapidez y eficiencia con la que actuó la Comisión Federal de Electricidad para reparar los daños sobre la infraestructura eléctrica en el municipio.
- La organización de la sociedad en torno a la protección de su comunidad. Por ejemplo, en algunas colonias surgieron grupos de

vigilancia entre los vecinos, dividieron las cuadras y cada grupo de personas vigilaba, utilizaban silbatos o algún otro artefacto para hacer ruido donde había un percance, de esa manera los vecinos acudían a ese lugar a ofrecer su ayuda.

- Un despertar del desarrollo comunitario en las áreas urbanas; ante la crisis los ciudadanos se organizaron, agruparon y ayudaron entre sí, compartiendo comida, agua, protección, información, etcétera.
- Los programas de *hashtag* de Los Cabos “#cabosstrongle” y posteriormente “#cabosunstoppable” constituyeron una muy buena estrategia de difusión de la información y de comunicación entre personas y autoridades. Funcionaron como una muy buena herramienta para solicitar ayuda por las redes sociales, encontrar personas desaparecidas, difundir campañas utilizando las redes sociales, proporcionar información a la sociedad, etcétera.
- Tomarse una foto en Los Cabos destruido y trasmitirla al resto de México otorgó un fuerte sentimiento de identidad a las personas que no sentían afecto hacia la región.
- Favoreció la creación de una gran cantidad de empleos temporales, muchos de los cuales se transformaron en permanentes.
- Las ciudades de Los Cabos ganaron en limpieza y un poco de mejoramiento en su imagen urbana, permitiendo conocer qué áreas de las ciudades representan un peligro para las personas, sus viviendas y las actividades turísticas que aquí se ofrecen.



# Expertos y actores locales: perspectivas y propuestas para la gestión turística del patrimonio natural y cultural

Angélica Montaña Armendáriz<sup>25</sup>

## Introducción

La presente investigación se centra en el análisis exploratorio, desde un punto de vista cualitativo, del impacto económico local, que pueden generar dos ramas del turismo, las denominadas turismo de naturaleza y turismo cultural.

Previamente, en la revisión literaria, se analizan investigaciones enfocadas al análisis del impacto de la gestión turística en el patrimonio natural y cultural de una región, así como las posibilidades que ofrece el turismo como estrategia para intensificar los procesos de desarrollo local. La metodología de investigación que se aplica es de tipo cualitativa y exploratoria, enfocándose en la comprensión del sujeto de estudio, examinándolo desde la perspectiva de los participantes en una directa relación con su contexto, ya que la información empírica se obtuvo directamente de una serie de mesas de trabajo que llevaron a cabo en un taller de planeación participativa, todo ello en el marco del Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados, evento organizado, conjuntamente, por

---

25 Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: amontano@uabcs.mx

la Universidad Autónoma de Baja California Sur, la Secretaría de Turismo del gobierno del estado de BCS y el XII Ayuntamiento de Los Cabos, mismo que se llevó a cabo en la ciudad de Cabo San Lucas, la cual constituye el eje del polo de desarrollo turístico de Los Cabos.

Los objetivos del referido foro fueron:

- Promover un espacio de interlocución entre los actores locales del turismo, con el sector público, las organizaciones sociales y las instituciones académicas de la zona, con la finalidad de identificar y describir las posibles oportunidades de mercado que presenta el turismo sustentable en el municipio de Los Cabos.
- Detectar procesos de resiliencia que propicien una mayor competitividad del sector turístico de Los Cabos, ello con base en un intercambio de conocimientos, experiencias y metodologías empleadas, así como de identificación de los principales retos (actuales y futuros) en la materia.
- Fomentar la adopción de prácticas sustentables en la industria turística de Baja California Sur y posicionar a Los Cabos como un destino turístico competitivo a la vez que sustentable, en el que se favorezca la conservación del patrimonio natural y cultural.
- Relacionar la sustentabilidad con el turismo, para que esta actividad se transforme en una oportunidad de desarrollo socioeconómico para beneficio de las comunidades que las habitan en áreas con potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza.

En el marco metodológico del desarrollo local sustentable, en este capítulo se pone especial énfasis en la identificación de propuestas, por parte de los actores claves del desarrollo turístico de la zona, para fomentar estrategias y acciones que, por una parte, promuevan una nueva gestión turística del patrimonio natural y cultural de Los Cabos y, por la otra, también se transformen en oportunidades de desarrollo socioeconómico en las localidades receptoras de este tipo de turismo.

Tomando en consideración que las relaciones entre el patrimonio natural y cultural y el turismo son un tema importante en la agenda económica en la actualidad, la actual administración del municipio de Los Cabos está orientando su planeación municipal, en materia de turismo, al fortalecimiento y mejora de la imagen de los recursos turísticos tradicionales en la región: sol,

playa, pesca y golf; pero también es necesario destacar que también se está intentado ampliar el actual modelo de desarrollo turístico y complementar la oferta, mediante la puesta en valor de nuevas áreas y productos turísticos en el territorio municipal, pero en el marco de un aprovechamiento sustentable. De esta manera, tanto en el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 (Gobierno de Baja California Sur, 2015) como el Plan Municipal de Los Cabos 2015-2018 (Ayuntamiento de Los Cabos, 2015) se proponen como una estrategia fundamental la necesidad de diversificar la oferta de productos turísticos, a través de la implementación de un Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza y Aventura, que potencie los atractivos regionales que, en la actualidad, no están siendo explotados de una manera controlada. Estas estrategias de desarrollo turístico están en línea con lo que se plantea en el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018 del gobierno federal (Secretaría de Turismo, 2013), en el cual se concibe la necesidad de ordenar y fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos, y se promueve el impulso a la diversificación regional de la oferta, considerando que el turismo puede adoptar diversas modalidades como: turismo náutico, ecológico, histórico-cultural, de aventura, de observación múltiple, del desierto y mar; todo ello encaminado a conjugar los actuales modelos de turismo convencional (que en Los Cabos es de sol y playa) con un modelo de turismo de naturaleza y cultural.

El objetivo de este capítulo consiste en identificar los principales actores relacionados con el desarrollo turístico en la zona, y analizar su percepción y propuestas en torno a la posibilidad de coexistencia entre el turismo de sol y playa con el turismo de naturaleza, como una estrategia tendiente a potenciar el patrimonio natural y cultural de la zona, aprovechando la fortaleza de la demanda y la capacidad de oferta que, en la actualidad, tiene el primer segmento de mercado.

## **Revisión literaria**

En las últimas tres décadas, la demanda por servicios y productos turísticos, ha evolucionado (tendencialmente) hacia un turismo más relacionado con los ámbitos de la naturaleza y la cultura; es así como, en la actualidad, el turista demanda productos en el que pueda interactuar con distintas expresiones artísticas, históricas, ambientales, etcétera, es decir, “persiguen

intercambiar con los habitantes locales para descubrir una cultura diferente, su gastronomía, experiencias y costumbres” (UNESCO, 2005).

A lo antes expuesto, se debe agregar que actualmente el producto turístico de “sol y playa” está transitando por un proceso de reconstrucción o replanteamiento que exige concentrar la atención en nuevas ofertas conformadas por productos complementarios al existente. En este contexto, resulta relevante el papel que podría desempeñar el patrimonio natural y cultural (Brooks, 2008). Al respecto, diversos autores señalan (Molina, Tudeña, & Guillen, 2014; Faganel & Trnavcevic, 2012; McKercher & Cros, 2002) que el turismo de “patrimonio” es una categoría amplia, que abarca tanto el turismo de naturaleza como el turismo cultural, con especial hincapié en la preservación del patrimonio natural y cultural.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (2015) considera que, dentro de las formas de manifestación del turismo, existe una modalidad denominada “turismo cultural” en la cual predominan las motivaciones de tipo cultural, por lo tanto, este segmento del turismo representa la inmersión en la historia natural, el medio ambiente, el patrimonio cultural, las artes, la filosofía y las instituciones de otros países o regiones. Dentro de esta modalidad turística, la OMT incluye el “turismo de patrimonio”, el cual lo define como “la visita de personas no pertenecientes a la comunidad anfitriona, motivadas total o parcialmente por el interés en el patrimonio que ofrece una región, comunidad, grupo e institución” (Organización Mundial del Turismo, 2015). Como se puede apreciar estos tipos de turismo patrimonial (cultural y de naturaleza) están completamente relacionados entre sí, dado que la persona que los practica o demanda, le gusta contactar con otras culturas para apreciar su patrimonio, colocando más énfasis en el desarrollo de la personalidad (a través de experiencias relacionadas con el conocimiento) que en el descanso, el paseo o la diversión.

Se entiende por producto turístico cultural “la propuesta de viaje, fuera del lugar de residencia habitual, estructurada desde productos y ofertas culturales, a las que se incorporan servicios turísticos (transporte, alojamiento, guías de viaje, etc.)” (Guzmán & García, 2015). Por lo tanto, en el caso específico del proceso de gestión del turismo cultural (sobre la base de la definición de este segmento), se parte de la base de que su estructuración requiere la existencia de una oferta de productos y servicios culturales, dirigidas a un consumidor que tiene motivaciones o intereses diferentes a los del turista tradicional; de esta manera, un producto turístico cultural debe

ser promocionado a través de redes de venta y/o de comunicación turística diferenciadas, dirigidas a ese segmento específico de mercado (Brooks, 2008). En general, la gestión turística del patrimonio debe ser sostenible, ya que se debe proteger la diversidad cultural con políticas acordes al desarrollo natural y cultural de la región, que propicien una dinámica relación entre turismo y patrimonio y que siempre busquen minimizar los impactos negativos para la comunidad anfitriona, lo anterior sin dejar de ofrecer calidad al turista.

## Metodología

El análisis de la información que se obtuvo en las mesas de trabajo del foro permitió obtener una visión amplia y global del concepto de gestión turística aplicada al patrimonio natural y cultural, como una alternativa de diversificación de un destino turístico maduro que, a su vez, permite contextualizar e interpretar las propuestas que se incorporan desde una perspectiva local, mismas que se valoraron por diferentes actores o grupos de agentes, con capacidad de contribuir e influir en el proceso de planeación y diversificación turística de un destino, actores que representaron tanto el punto de vista empresarial como el de la gestión local.

En concreto, se contó con la percepción de tres tipos de agentes.

- Agentes económicos procedentes del ámbito empresarial local, como directores y propietarios de establecimientos turísticos, así como representantes de asociaciones empresariales turísticas y grupos hoteleros.
- Por otro lado, agentes del ámbito de la gestión local, entre los cuales se contó con la participación y opinión de responsables públicos y técnicos cuyo ámbito de competencias es el turismo o áreas vinculadas (urbanismo, planeación urbana y medio ambiente, agua potable y saneamiento, etcétera) del gobierno estatal y municipal. También participaron representantes del observatorio ciudadano de Los Cabos, instancia independiente que representa la figura del gestor de un ente mixto, creado recientemente en el destino y con representación tanto pública como del sector empresarial local.

- Sector académico (a nivel superior) relacionado con la formación profesional de prestadores de servicios turísticos.

Con base en los objetivos, el foro turístico se enfocó en el análisis y propuestas referidas a cuatro temas considerados básicos para el desarrollo turístico de Los Cabos:

- Innovación y desarrollo de productos turísticos,
- Innovación en organizaciones turísticas,
- Resiliencia frente a las crisis y eventos extremos.
- Gestión Turística del patrimonio natural y cultural.

Para tal fin se integraron cuatro mesas de trabajo de acuerdo a la temática antes señalada. Cabe mencionar que convocatoria tuvo una buena recepción por parte de los agentes antes mencionados, ya que se contó con la participación de 99 participantes de los sectores empresarial, gubernamental académico y organizaciones sociales no gubernamentales.

Como se mencionó previamente, los resultados empíricos (a partir de la información de tipo cualitativa) tienen como fundamento las propuestas y argumentos explicativos de los expertos, agentes y actores locales y grupos de interés que integraron los talleres de planeación participativa en el Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados. En el caso específico de este capítulo, se presentan, de forma resumida, las propuestas de proyectos, acciones, obras y servicios que se presentaron en la mesa de trabajo “Gestión turística del patrimonio natural y cultural”, cuyo propósito consistió en identificar la percepción y visión de los participantes en relación a los factores, acciones, proyectos, servicios, etcétera, a considerar, cuyo objetivo final se constituya en un elemento que ayude a promover el potencial del patrimonio natural y cultural de la zona. Con base en el propósito enunciado, la discusión de la mesa de trabajo se estructuró en tres secciones:

- I) Proyectos y acciones viables para impulsar el turismo natural y cultural en Los Cabos.
- II) Propuestas para la diversificación del turismo de sol y playa

### III) Normatividad para la gestión de proyectos de turismo de naturaleza y cultural

## Principales resultados

### Proyectos y acciones viables para impulsar el turismo natural y cultural en Los Cabos

Los resultados obtenidos indican que es unánime el interés por impulsar proyectos que promuevan el turismo de naturaleza y cultural, tanto como una opción para diversificar la oferta de productos turísticos de la región como también para propiciar o impulsar el uso racional y equilibrado de la naturaleza y los recursos a poner en valor; además, se reconoce la necesidad de impulsar, a todo nivel, estrategias propicien la calidad y la sustentabilidad de los productos turísticos.

Cabe destacar, además, que la mayor parte de las propuestas expresadas por los agentes y actores hace énfasis en la importancia de que los actores implicados puedan tomar decisiones sustentadas en una correcta valoración del efecto que dichos proyectos turísticos tendrán en el ámbito de la sustentabilidad y sus diferentes dimensiones y que, a su vez, el turismo pueda generar un desarrollo más equilibrado e integral, lo cual, desde la percepción de los participantes, actualmente se encuentra muy distante de lo propuesto en los diferentes planes de desarrollo gubernamental, por cuanto se reconoce una elevada concentración del desarrollo turístico (en términos geográficos) y de los beneficios de esta actividad (en términos económicos) en la zona.

Como vía para impulsar el desarrollo sustentable a través del turismo, en los argumentos explicativos, se otorga especial importancia a la necesidad de que la población local asuma un papel más participativo, tanto en la toma de decisiones en materia de proyectos que tienen implicaciones en el desarrollo turístico en los ámbitos natural y cultural, como en la distribución equitativa de los beneficios y costos entre los agentes implicados. En el cuadro siguiente se resumen las propuestas de los actores del desarrollo turístico que participaron en esta mesa.

## Cuadro 7

### Propuestas en materia de fomento al turismo de naturaleza y cultural

- [1] Es necesario que el gobierno municipal impulse o fomente la formulación de proyectos incluyentes. Por ejemplo: actividades, servicios, proyectos, rutas turísticas, etcétera, que permitan integrar a las familias de las zonas rurales con el desarrollo turístico. Los ranchos sudcalifornianos tienen mucho potencial, no tienen la historia de otras regiones del país, pero sí vivencias y un entorno natural agreste, el cual, finalmente, le da vida al rancho; esa vivencia sería interesante que la conociera el turista, por cuanto forma parte del patrimonio cultural y natural de Los Cabos.
- [2] Establecimiento de un programa de identificación, rescate y/o promoción de algunas de las actividades tradicionales en la región, como la gastronomía regional, la elaboración de artesanías de talabartería y de barro, las cuales, históricamente, se han desarrollado con base en recursos naturales de la región.
- [3] Organización de un concurso de elaboración de platillos locales. En la actualidad no se cuenta con un listado de platillos regionales; sería interesante promover la investigación y rescate de recetas de la gastronomía local, particularmente aquellas relacionadas con productos naturales de la región, como parte de una política pública turística.
- [4] Implementar el senderismo como una alternativa tendiente a favorecer el desarrollo del turismo rural y de naturaleza y, al mismo tiempo, impulsar la presencia de turistas en las zonas rurales del norte del municipio de Los Cabos. De esta manera se amplía la oferta turística para que esta no solo se concentre en Cabo San Lucas o San José del Cabo o el corredor turístico.
- [5] Promover la cultura del conocimiento y divulgación de la naturaleza local a través del impulso para la creación de un jardín botánico que contenga vegetación autóctona, herbolaria tradicionalmente cultivada y utilizada en las rancharías y un banco de germoplasma. Este proyecto no solo sería de provecho para el turismo tradicional, sino también para fomentar un segmento de mercado diferente (y sin explotar) como lo es el turismo científico.
- [6] Implementación de rutas turísticas o temáticas en la zona rural de Los Cabos, la cual debe tomar en cuenta (como elemento clave) la capacitación en servicios turísticos a los residentes de las zonas rurales, a fin de que estas posibles rutas se transformen en proyectos incluyentes.



- [7] Impulsar el uso de las tecnologías de la comunicación (por ejemplo, a través de páginas de internet, aplicaciones en celulares, etcétera) para promocionar rutas y servicios relacionados con el ecoturismo. El turista que busca acercarse a la naturaleza regularmente es un usuario de estas tecnologías.
- [8] Proponer a la autoridad municipal la elaboración de mapas temáticos, que además de incluir San José del Cabo, Cabo San Lucas y el corredor turístico, también incluya los principales puntos y lugares de interés turístico relacionados con la naturaleza y el medio ambiente, zonas bajo protección, áreas culturales históricas y de naturaleza, etcétera. Esta propuesta incluye mapas de gran dimensión ubicados en lugares estratégicos como el aeropuerto, las marinas y avenidas donde se ubican grandes hoteles.
- [9] Mayor apoyo para ampliar (en número y en recursos) los programas dedicados a la crianza y liberación de tortuga marina, actividad que, además de ser una acción tendiente a la preservación de esta especie, es una práctica que genera atracción entre los turistas, de ahí que se observa una creciente demanda de los visitantes por participar en actividades de liberación de tortuga en las playas de Los Cabos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de expertos (2016).

## **Propuestas para complementar el turismo de sol y playa con el turismo de naturaleza y cultural**

La mayoría de los participantes argumentan que no solo se requiere complementar el producto turístico de sol y playa, sino que, de acuerdo las tendencias del turismo a nivel mundial, el turismo de naturaleza y cultural tendría que ser considerado como un mercado con tendencia al crecimiento; por tanto, es necesario promover o impulsar la oferta de productos y servicios turísticos enfocados en este segmento de mercado, del cual se ha sacado poco provecho en la región; al mismo tiempo, el que existe esta poco regulado y poco organizado. Tampoco está considerado, adecuadamente o con la importancia que requiere, en los procesos de planeación a nivel de gobierno local.

En la actualidad, Los Cabos es reconocido como un destino turístico consolidado que cuenta con una importante oferta de infraestructura hotelera, unidades de tiempo compartido, desarrollos inmobiliarios de primer nivel

y una gran cantidad de servicios asociados a la demanda turística; tradicionalmente, la oferta del destino se ha concentrado en fomentar el turismo en los segmentos de sol, playa, pesca y golf; sin embargo, su infraestructura es limitada en lo referente a entretenimientos, circuitos, servicios y actividades relacionados con la naturaleza y la cultura regional, lo cual, finalmente, tiende a restar competitividad al destino, dado que el turismo de naturaleza y cultura, relacionado con la interacción con la población de la región, se ha convertido en parte de la demanda mundial de productos turísticos, además, que, asociado al desarrollo económico, podría constituirse en un factor que dinamice la economía local, principalmente en la zona rural, en donde el concepto de territorio es primordial como soporte de los elementos culturales y naturales que diferencian a un territorio de otro, el cual –a su vez– junto con otros criterios podrían constituirse en los factores que generen un mayor atractivo y posicionamiento en el mercado de turismo de naturaleza, principalmente en la zona rural norte de Los Cabos.

Dadas las características de esta investigación, resulta importante identificar la percepción y propuestas de los agentes involucrados en materia turística (empresarios, gobierno, ONG, instituciones educativas, etcétera) en torno a la factibilidad de poner en valor y las posibles propuestas para complementar el turismo de sol y playa con el turismo de naturaleza y cultural, información que se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 8**  
**Propuestas para diversificar el turismo de sol y playa**

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>[1] Creación y promoción de rutas temáticas definidas y de bajo impacto en la naturaleza, previo análisis de factibilidad.</li><li>[2] Creación de un observatorio turístico, cuyo objetivo sea convertirse en un centro de discusión, de estudios y de análisis de la oferta turística.</li><li>[3] Promover la naturaleza de Los Cabos; esto significa hacer más uso de publicidad, mayor intensidad en los medios digitales y de comunicación y más provecho de las redes sociales. Esta actividad debe incluir letreros informativos para la ubicación de zonas de descanso, de zonas de observación de la flora y fauna, de rutas temáticas, etcétera.</li><li>[4] Innovación en la oferta de los productos y servicios que se enfocan en el turismo cultural y de naturaleza, como una manera de ligarlos con el mercado existente.</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- [5] En los procesos de promoción de Los Cabos hacia el turismo tradicional, sería conveniente incluir en las actividades ofrecidas nuevas rutas, tours, etcétera que consideren visitas a zonas rurales o áreas naturales protegidas.
- [6] La elaboración de un inventario de recursos naturales con potencial turístico, en el cual no solo se incluya la flora y fauna, sino también los paisajes y otros atractivos; también es trascendente que en este inventario se incluya la cultura de las sociedades locales.
- [7] Proporcionar información precisa y oportuna a los concierges, a fin de aprovechar su cercanía y contacto con los turistas, para difundir las actividades relacionadas con el turismo de naturaleza.
- [8] Creación de tours especializados en turistas que requieren atención personalizada o turistas con amplio conocimiento en algún tema de naturaleza, por ejemplo: científicos, fotógrafos, médicos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de expertos (2016).

## **Normatividad y acciones propuestas para la gestión de proyectos de turismo de naturaleza**

El análisis discursivo de los expertos en relación a la normatividad que es necesario implementar para fomentar, de una manera organizada, el turismo de naturaleza, gira principalmente en torno de la necesidad de una correcta, oportuna y atinada aplicación de la normatividad vigente en materia de uso y protección del medio ambiente. Algunos de los participantes mencionan que existe una serie de normas ambientales que no se aplican; por lo tanto, refieren la conveniencia de crear aquellas instancias u organismos que se encarguen no solo de la vigilancia, sino también de la verificación del cumplimiento de las normas de sustentabilidad y ecología. Ligado al punto anterior, los asistentes señalaron (con insistencia) que es necesario que las autoridades correspondientes gestionen la presencia de un mayor número de inspectores, a fin de que se vigile el real cumplimiento de la normatividad existente. Asimismo, también se menciona que, además de la necesidad de que la autoridad incorpore personal dedicado a la promoción del cumplimiento de las normas, también intensifique o impulse los programas necesarios tendientes a propiciar la educación de la población con respecto al tema del medio ambiente, tanto en lo que se refiere a su conocimiento como al respeto y conservación del mismo.

En relación a lo expresado anteriormente, el diagnóstico integrado por el Observatorio Ciudadano Integral (OCI) de Los Cabos plantea que el gobierno municipal de Los Cabos cuenta con mecanismos para diseñar y llevar a cabo un proceso de planeación territorial que involucre la participación de la ciudadanía en esta actividad; sin embargo, carece de las herramientas precisas para sancionar a los particulares, cuando, por ejemplo, se presentan violaciones a la normatividad en materia de uso del suelo. Por lo tanto, los asistentes señalan que debería constituir una prioridad para la autoridad municipal la instauración y aplicación de un programa destinado a la prevención y gestión integral del suelo, acción que debería contar con mecanismos eficientes de inspección y sanción.

Los representantes del OCI que participaron en esta mesa de trabajo hicieron énfasis en que, con respecto a la normatividad en materia ambiental, existen varios instrumentos de planeación y regulación que aún están pendientes de formular por parte de la autoridad local. Asimismo, indican que existe una ausencia de normas y reglamentos (a nivel municipal) que incidan y regulen el ordenamiento del desarrollo; en este sentido, se debe destacar la inexistencia de un Plan de Ordenamiento del Territorio para el municipio en su conjunto (pero que esté fuera del ámbito de aplicación del Plan de Desarrollo Urbano 2040 (IMPLAN Los Cabos, 2012), el cual es solo prospectivo), lo cual pone en riesgo (por ejemplo) el futuro sustentable de la subregión de Cabo del Este (zona del litoral noreste) y la zona rural norte del municipio. En este mismo orden de ideas, existen otros mecanismos normativos que el mismo desarrollo acelerado de la región los ha vuelto obsoletos, tal es el caso del Plan de Ordenamiento Ecológico Municipal, vigente desde el año 1995, sin que haya sido actualizado.

La mayoría de los asistentes vislumbran una problemática aún mayor en materia de normatividad, y es el hecho de que la mayoría de los actores sociales que, de alguna manera, están involucrados en actividades turísticas (sean estos prestadores de servicios, *tour* operadores, mayoristas, transportadoras, comerciantes, etcétera) presentan un desconocimiento generalizado respecto de la normatividad y los impactos que genera en el destino la no aplicación de las normas y regulaciones en materia urbana y ambiental; por lo tanto, se requiere sensibilizar a la sociedad, a las empresas, a los diferentes niveles de gobierno y, principalmente, a los actores del desarrollo turístico de Los Cabos, del sentido de toma de conciencia de la planeación y cumplimiento

de las normas y reglamentos en materia urbana y ambiental y de asumir las responsabilidades, cuando se provocan daños en los ecosistemas vulnerables.

Al respecto, la mayoría de los asistentes menciona la necesidad de impulsar un proceso de actualización de la normatividad, en particular respecto de los recursos que se planea poner en la oferta turística. Además, refieren que toda medida de protección empieza con la educación de la sociedad local, solo de esta manera se podrá dar a conocer el valor y el cuidado que se debe observar para con los recursos naturales, por cuanto estos son parte integral de los ecosistemas. El involucramiento de la sociedad y los actores económicos en la protección de los recursos naturales, así como el fomento del sentido de pertenencia a la región y su medio, constituyen una buena alternativa para una efectiva conservación de la naturaleza.

**Cuadro 9**  
**Normatividad y acciones propuestas**  
**para proyectos de turismo de naturaleza**

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>[1] Es conveniente establecer la normatividad que permita verificar la objetividad de la oferta con el tipo de turismo que se quiere impulsar; por cuanto, en la actualidad, se promocionan productos turísticos de carácter ecológico cuando en realidad la oferta es de otro tipo, de esta manera el concepto de turismo ecológico se está desviando de su propósito.</p> <p>[2] Se requiere un mayor control en la aplicación de la normatividad existente, en particular la que se refiere a la expedición de permisos y la utilización de espacios en las áreas naturales protegidas que existen en Los Cabos.</p> <p>[3] Es muy conveniente solicitar a la Secretaría de Turismo (SECTUR) un mayor control en la aplicación y cumplimiento de la norma 09.</p> <p>[4] En Los Cabos es evidente la necesidad de concientizar a los ejidatarios y dueños de las rancherías acerca del cuidado del medio ambiente y la limpieza que se requiere para atender al turismo; muchas veces, el turista tiene que pasar por ranchos o localidades para llegar a un destino, en los que se observa poco respeto por el ambiente. Además, sucede a menudo que los mismos rancheros o ejidatarios hacen mal uso o explotan recursos naturales que están amenazados, se asume que no conocen la normatividad vigente y que, además, no están preparados para buscar sustitutos de esos recursos.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- [5] Incorporar reglas de sustentabilidad y ecología a nivel municipal, pero que el municipio se encargue de difundirlas entre la sociedad a fin de que sean cumplidas.
- [6] Existe una serie de normas ambientales que no se aplican, por lo tanto, es conveniente la creación de instancias u organismos que se encarguen no solo de la vigilancia, sino también de verificar el cumplimiento de las normas de sustentabilidad y ecología.
- [7] Ligado al punto anterior, es necesario que las autoridades correspondientes gestionen la presencia de un mayor número de inspectores, a fin de que se vigile el cumplimiento de la normatividad existente. También es necesario que la autoridad incorpore personal dedicado a la promoción del cumplimiento de las normas y a educar a la población respecto del tema del medio ambiente.
- [8] Que los grandes hoteles de Los Cabos adopten una determinada área natural y sean los encargados de su mantenimiento; claro, con base en el cumplimiento de la normatividad vigente.
- [9] Hacen falta planes de manejo de los recursos en las zonas rurales o protegidas.
- [10] Creación de unidades medioambientales privadas y protegidas; esta acción se les puede aplicar a los rancheros y ejidatarios, por cuanto son ellos quienes tienen el derecho al uso de los recursos que existen en su territorio.
- [11] Es necesario un proceso de actualización de la normatividad, en particular respecto de los recursos que se planea poner en la oferta turística.
- [12] Establecer un mecanismo de participación social en lo que concierne al medio ambiente, a fin de involucrar a los ejidatarios y rancheros en la toma de decisiones; de esta manera, con base en la normatividad ambiental, propondrían el uso de sus tierras, teniendo el derecho a cobrar por el uso de los recursos naturales que se incluyan en la oferta para el turismo.
- [13] Establecer una norma que por cada cantidad de cuartos que se construyan en las actuales zonas turísticas de playa, se destinen recursos al fomento e inversión en turismo alternativo o sustentable. Los grandes hoteles lo que venden es la naturaleza (en forma de playas, pesca deportiva o campos de golf), por lo cual tendrían la obligación de apoyar el uso sustentable de la naturaleza en otras zonas de Los Cabos.
- [14] Los planes de manejo, si existen, que se acaten y se difundan y que, además, se vigile su cumplimiento.

- [15] La concentración de la oferta hotelera y la construcción de nuevos hoteles de playa han propiciado la saturación de la capacidad de carga de los ecosistemas. Para estas empresas lo importante es el crecimiento económico no el desarrollo social ni ambiental.
- [16] Se formuló una norma para regular el desarrollo inmobiliario en zonas costeras, sin embargo, esta no se aplica en Los Cabos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información de expertos, (2016).

## Conclusiones y reflexiones finales

El análisis y las propuestas vertidas en esta mesa de trabajo del taller de planeación participativa argumentan que le compete al ámbito político-institucional el proporcionar o establecer un marco normativo que condicione, regule y, al mismo tiempo, facilite la toma de decisiones en materia de desarrollo del turismo de naturaleza. El referido marco normativo se debería formular a partir de las perspectivas y experiencia de los agentes del desarrollo local, mediante la aplicación de instrumentos de planeación y gestión de carácter innovador y representativo de todos los agentes y comunidad receptora del desarrollo turístico; es así como los participantes coinciden en que la aplicación de un marco normativo del desarrollo sustentable, que involucre la gestión turística sobre el patrimonio natural y cultural, requiere de algunas condiciones, entre las que destacan:

- La participación concertada de todos los actores involucrados en el turismo; llámese gobiernos local, estatal o federal, agencias de viaje, operadores de turismo, proveedores de servicios, organizaciones representativas de los sectores económicos y sociales, empresas de sector, instituciones educativas y de investigación, así como de las comunidades locales.
- La adopción de políticas y estrategias que, a la vez, diferencien, integren y compatibilicen las dimensiones fundamentales del desarrollo sostenible: la económica, la social, la cultural y la ambiental.
- La puesta en marcha de mecanismos de cooperación eficaces entre los actores, enfatizando la consulta y la participación de las

comunidades locales en la protección y valoración sostenible de su patrimonio natural, cultural y social.

- La armonización de los instrumentos de planificación, gestión y regulación.

La gestión de un destino turístico implica que los actores públicos, privados, académicos y organizaciones no gubernamentales relacionados con el turismo (alojamiento y mantención, intermediación, transporte, comercio o servicios complementarias), trabajen de modo coordinado para la construcción de diferentes productos turísticos.

## Bibliografía

- Ayuntamiento de Los Cabos. (2015). *Plan de Desarrollo Municipal Los Cabos 2015-2018*. San José del Cabo, México: Ayuntamiento de Los Cabos.
- Brooks, G. (2008). Developing Guiding Principles and Policies for World Heritage and Sustainable Tourism - A Major UNESCO World Heritage Centre Initiative. En *16th ICOMOS General Assembly and International Symposium: «Finding the spirit of place – between the tangible and the intangible»* (pp. 1-8). Quebec, Canadá.
- Faganel, A., & Trnavcevic, A. (2012). Sustainable Natural and Cultural Heritage Tourism in Protected Areas: Case Study. *ANNALES Ser. hist. sociol*, 2, 589-600.
- Gobierno de Baja California Sur. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021*. La Paz, México.
- Guzmán, L., & García, G. (2015). *Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad*. Recuperado a partir de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1496/turismo-cultural.htm#\\_ftnref6](http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1496/turismo-cultural.htm#_ftnref6)
- IMPLAN Los Cabos. (2012). *Plan de desarrollo urbano San José del Cabo - Cabo San Lucas 2040*. San José del Cabo, México: IMPLAN Los Cabos.
- McKercher, B., & Cros, H. (2002). *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Culture Heritage Management*. Oxford, Inglaterra: Oxford: The Haworth Hospitality Press.



- Molina, J., Tudela, M. L., & Guillen, V. (2014). Potenciación del patrimonio natural, cultural y paisajístico con el diseño de itinerarios turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (34), 189-211.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Secretaría de Turismo. (2013). *Programa sectorial nacional de turismo 2013 - 2018*. Ciudad de México, México: Secretaría de Turismo.
- UNESCO. (2005). *Diversidad de las expresiones culturales. Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. París, Francia: UNESCO.



# Innovación en desarrollo de productos y mercados turísticos: el caso del turismo de naturaleza como opción para diversificar el turismo de Los Cabos, Baja California Sur, México

Ismael Rodríguez Villalobos<sup>26</sup>

## Introducción

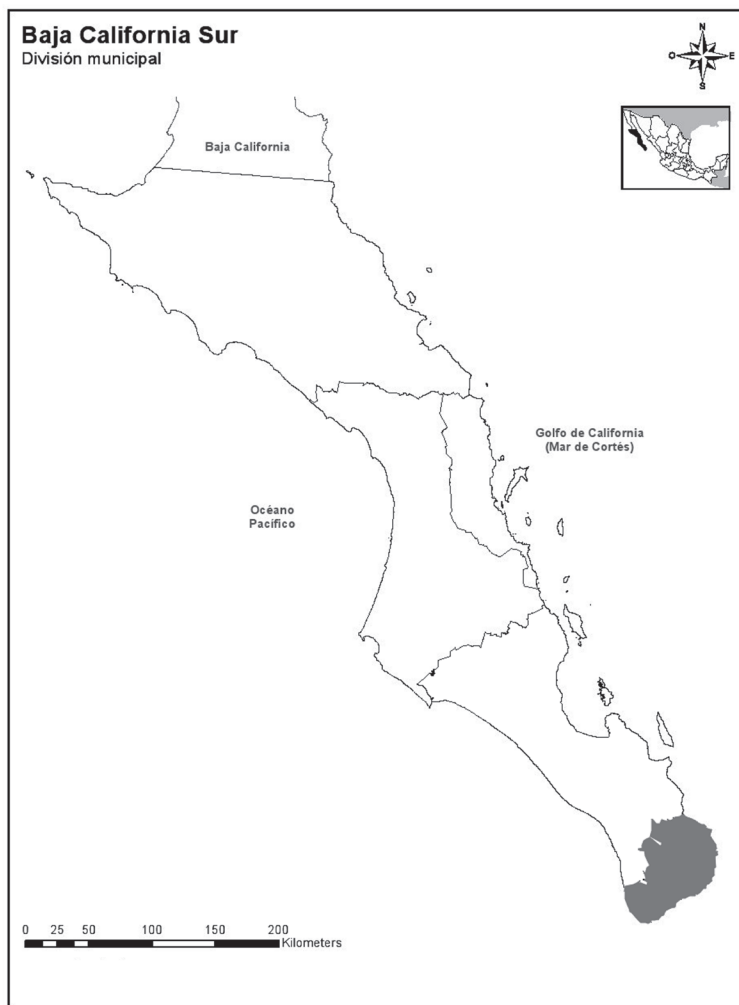
El desarrollo del turismo en el municipio de Los Cabos se ha sustentado en el modelo de “Centros Integralmente Planificados” (CIP), que a finales de los años setenta y principios de los años ochenta promovió FONATUR en algunos lugares del país con el objetivo, entre otros, de fomentar la generación de empleo, divisas e impulsar el desarrollo regional en los lugares seleccionados para localizar dichos centros. Concretamente, en Baja California Sur (BCS) se impulsa el CIP de Loreto al norte del estado y el CIP de Los Cabos en el municipio del mismo nombre en el extremo sur de la península (ver ilustración 13), siendo este último el que concentra, por mucho, la mayor actividad turística del estado y es considerado como un destino tradicional de turismo de masas de sol y playa.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Correo electrónico: [ivilla@uabcs.mx](mailto:ivilla@uabcs.mx)

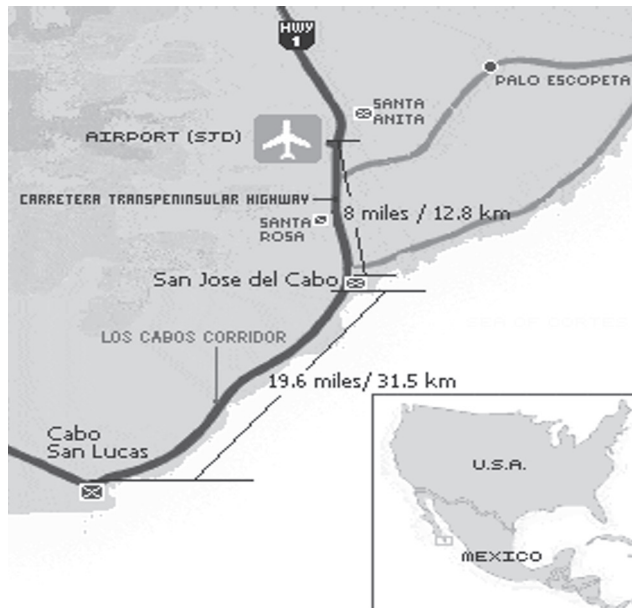
<sup>27</sup> En 1974 se crea en México el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), con el objetivo de impulsar el desarrollo turístico del país y contribuir en el fomento de la igualdad social y a la competitividad del sector. FONATUR basa su funcionamiento en dos estrategias principales: el brindar créditos para el mejoramiento de destinos ya existentes como Acapulco y Puerto Vallarta, y por otro lado una estrategia a largo plazo, la cual tiene como objetivo la creación y desarrollo de nuevos destinos turísticos, conocidos como Centros Integralmente

**Ilustración 13**  
**Estado de Baja California Sur y municipio de Los Cabos**



Planificados (CIP). Hoy en día México cuenta con 5 CIP: Cancún, Ixtapa, Huatulco, Los Cabos, Loreto (los dos últimos en BCS), y 3 en proceso de desarrollo, Marina Cozumel, Riviera Nayarit y Playa Espiritu en Sinaloa.

**Ilustración 14**  
**CIP Los Cabos (San José del cabo – Corredor – Cabo San Lucas)**



El CIP de Los Cabos es un desarrollo turístico que abarca los poblados de San José del Cabo y Cabo San Lucas conectados entre sí a través de un corredor de 33 km de longitud (ver ilustración 14) que de acuerdo a datos de la Agenda para la Competitividad del Destino Turístico de los Cabos (SECTUR, 2013) cuenta con 118 hoteles, 15 292 cuartos de hotel y recibió en el año 2013 un total de 1 400 820 turistas que se hospedaron en hotel y es considerado uno de los 15 mejores destinos de golf en el mundo y el segundo destino turístico en modalidad de CIP en el país solamente por detrás de Cancún, Quintana Roo.

## **Los Cabos, un desarrollo polarizado y excluyente**

Sin embargo, según datos de DATATUR en 2014 el CIP de Los Cabos concentraba 68.2% de los cuartos de hotel del estado y 81.9% de los cuartos de hoteles de cinco y cuatro estrellas en la entidad y 77.7% de la llegada de

turistas a establecimientos de hospedaje en Baja California Sur. En términos demográficos, datos del Censo de Población y Vivienda 2010 (INEGI, 2010) muestran que el CIP de Los Cabos concentraba 87% de la población total del municipio y 33% de la población de la entidad.<sup>28</sup> En el ámbito económico, Rodríguez (2015) señala que el municipio de Los Cabos, de acuerdo con el Censo Económico 2009 (INEGI, 2009), concentraba 42% de la población ocupada, 45% del valor bruto de la producción y 45% del valor agregado de la actividad productiva del estado.

Los datos mencionados en el párrafo anterior evidencian un claro proceso de concentración económica y demográfica que sobre el proceso de desarrollo de BCS ha ejercido el CIP de Los Cabos. Muchos autores coinciden en señalar que el modelo de desarrollo turístico polarizado del estado se ha caracterizado por estar disociado de su entorno y ser altamente excluyente, tanto en términos espaciales como sociales y económicos. González (2006) señala que el impacto regional del polo turístico de los Cabos con el resto del territorio municipal y estatal ha sido nulo, no se planearon vínculos o transferencias regionales, las acciones públicas y privadas se tornaron claramente selectivas, en los espacios rurales la inversión directa fue inexistente, no se crearon las bases productivas ni las infraestructuras sociales necesarias para el crecimiento del sector. A ello viene a sumarse que los beneficios económicos y sociales generados por la actividad turística resultaron limitados y heterogéneos, la mayor parte de ellos transferidos hacia afuera del estado. Además, la estacionalidad y sobrecarga de zonas costeras y la alteración de comportamientos y pautas sociales y valores culturales entre otras transformaciones estructurales de las áreas afectadas, permiten hoy cuestionar una buena parte del modelo turístico de referencia y plantea la necesidad de diseñar e implementar un nuevo modelo de desarrollo turístico más incluyente tanto desde la perspectiva social y económica vía el fortalecimiento del tejido productivo del municipio y el estado como desde la perspectiva territorial incorporando una mayor oferta de espacios y comunidades, sobre todo rurales, en un marco de sustentabilidad. Este cambio de modelo turístico se ve apremiado también por los nuevos requerimientos competitivos que la globalización y la reestructuración productiva están imponiendo a la

---

28 De hecho, según datos de la Encuesta Intercensal 2015 (INEGI, 2015), el municipio de Los Cabos por primera vez en la historia, supera en número de habitantes al municipio de La Paz que cuenta con la capital del estado, con una participación del 40.4% de la población con respecto al total de la entidad contra el 38% del municipio de La Paz.

actividad turística y a los destinos turísticos. Requerimientos que al mismo tiempo representan una oportunidad debido al potencial turístico que el territorio de BCS en general y del municipio de Los Cabos en particular tiene para insertarse de manera exitosa en esta nueva exigencia competitiva de los mercados globales.

## **Diversificación de la oferta turística de Los Cabos como necesidad ante los cambios de la demanda turística a nivel global**

Al igual que muchos de los destinos turísticos tradicionales, Los Cabos se está convirtiendo en un destino maduro, el cual ha sido visitado varias veces por un mismo turista, cada vez más experimentado, que siente la necesidad de viajar a otros lugares y experimentar nuevas experiencias, pues no olvidemos que esta es una de las motivaciones fundamentales que mueve al turista a visitar nuevos territorios. En este sentido, Montaña (2015) señala que Los Cabos es un destino tradicional consolidado que presenta una oferta poco variada comparada con otros destinos mexicanos ubicados en el mismo segmento de mercado (Cancún y Puerto Vallarta) lo cual le resta o le puede restar competitividad al destino y ve en el turismo de naturaleza una opción para diversificar la oferta turística del municipio.

En el mismo sentido, Ávila (2005) señala que el modelo turístico de masas se caracteriza por su insuficiente diferenciación en forma, tiempo y territorio, y que a pesar de su enorme tamaño ofrece una relativamente reducida diversidad a unos consumidores que, como se verá a continuación, en estos tiempos de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información, tienen una mayor capacidad de elección.

Muchos territorios están apostando en las últimas décadas por considerar al turismo en sus estrategias de desarrollo económico. De tal forma que desde la década de los ochenta comenzaron a aparecer una gran cantidad de destinos turísticos, lo cual ha provocado una exacerbación de la competencia entre los diferentes destinos turísticos en el mundo, que obligan a los mismos a diferenciar y diversificar los productos que ofrecen.

Por otra parte, hay un cambio en la demanda turística como resultado de profundos cambios operados en la sociedad y en el desarrollo de las nuevas

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Capdepon (2013) menciona que en este contexto se han producido importantes cambios en la demanda turística, entre los que destaca el desarrollo de nuevas motivaciones y el surgimiento de otros intereses distintos en su experiencia turística (educacionales, culturales, de formación, deportivos, de contacto con la naturaleza, religiosos, etcétera). Para ello, el visitante busca múltiples y variadas opciones en el destino, más allá de las vinculadas a recursos como sol y playa, y comienza a reclamar productos más especializados e individualizados. De esta manera, los destinos litorales deben esforzarse en reorientar la oferta para satisfacer esas nuevas expectativas, así como en ofrecer experiencias a medida y atender a otros nichos de mercado. A lo anterior se suma el hecho de que el turista de la era del conocimiento y la información tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística. Además, es un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social, por lo que pone el énfasis, más que en la cantidad, en la calidad de las experiencias que se le ofrecen (Ávila, 2005).

La Organización Mundial del Turismo, en su estudio de prospectiva mundial sobre las personas que viajarán en el año 2020, señala una serie de cambios, entre los que se encuentra la mayor diversificación de la demanda y, por tanto, una mayor especialización de los productos turísticos. En concreto, este estudio prevé que los segmentos de demanda con mayores cuotas de crecimiento en los próximos años serán el turismo cultural y turismo de naturaleza y aventura.

Como se puede apreciar, la necesidad de diversificar y diferenciar los destinos turísticos se ha convertido en una casi condición sine qua non para hacer frente a la cruenta competencia entre los territorios para atraer los flujos de turistas so pena de ir perdiendo competitividad; sin que esto quiera decir que los destinos tradicionales de sol y playa masivos vayan a perder presencia en el mercado turístico, por lo contrario, este tipo de turismo sigue y seguirá siendo importante.



## **El turismo de naturaleza como nueva tendencia en el mercado global**

En este contexto de efectos territoriales, ambientales y culturales ya señalados, es importante agregar que una de las características en los cambios en la demanda que desde la década de los años ochenta del pasado siglo empiezan a advertirse es la relevancia que ha adquirido entre los turistas el tema ambiental. Una nueva demanda que en términos generales se dirige hacia la búsqueda de nuevos intereses cuyo componente principal muestra mayor sensibilidad hacia los valores ambientales y culturales, es decir, los valores patrimoniales, particularmente en las áreas naturales y rurales donde se ubica ese patrimonio (Zapata, 2003).

De hecho, en el contexto actual en el que se desenvuelve el mercado turístico, competitividad y sostenibilidad deben ser entendidos como conceptos complementarios que deben ir de la mano ante los nuevos retos que se le plantean al desarrollo de los destinos turísticos, pues, ante un mercado cada vez más exigente, experimentado y maduro, la competitividad de los mismos pasa ineludiblemente, entre otros aspectos, por el respeto, la conservación y la valorización del patrimonio natural y cultural, y ello se hace aún más necesario cuando nos referimos a los espacios naturales protegidos como destinos turísticos.

Ya se había señalado que la Organización Mundial de Turismo considera al turismo de naturaleza como uno de los segmentos de demanda de mayor crecimiento. Cifras como los 50 millones de visitantes de los espacios naturales del Estado español, los más de 300 millones que visitan el Sistema de Parques Nacionales de Estados Unidos o los 265 millones que recibieron en el 2005 en Parks, Canadá (EUROPARC-España, 2006) ilustran la realidad de la demanda existente en la actualidad. El interés por visitar los espacios protegidos no ha cesado de aumentar en las últimas décadas y ahora, más que nunca, el deseo de protección ligada a la declaración de estos espacios tiene que compatibilizarse con la demanda recreativa de los mismos. En este contexto, el turismo y recreación asociado a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) ha alcanzado un importante valor económico. En países como Botswana, Costa Rica, Kenia o Nueva Zelanda, el turismo de naturaleza juega un papel importante en los ingresos nacionales (López Ornat y Jiménez-Caballero, 2006).

Además, como ya se mencionó, la diversificación motivacional de la demanda incluye un creciente interés por la búsqueda de la autenticidad y de experiencias en contacto más o menos directo con la naturaleza, y las ANP se convierten en lugares idóneos para ello (Capdepon, 2013). Las ANP de todo el mundo se han convertido en destinos para este tipo de turismo, tanto es así que llegan a ser elementos clave para el desarrollo de la industria turística en muchos países y regiones.<sup>29</sup>

## **Resultados de la mesa de trabajo: El turismo de naturaleza en Los Cabos como opción para la diversificación e innovación de la oferta turística del municipio**

El consenso de los participantes en la mesa de trabajo ya mencionada es que el turismo de naturaleza es la opción más viable a desarrollar para diversificar la oferta turística de Los Cabos de forma complementaria con el desarrollo del tradicional turismo de sol, playa, golf y pesca deportiva del CIP. Cuáles son, a decir de los integrantes de la mesa de discusión, los potenciales que justifican el desarrollo de este tipo de turismo para el municipio y las estrategias que deberán de concretarse en acciones para que se pueda implementar un modelo de desarrollo turístico diverso, incluyente, sustentable y competitivo. Los argumentos que se esgrimieron son los siguientes:

### **Fortalezas y oportunidades para el desarrollo del turismo de naturaleza en el municipio de Los Cabos señaladas por los participantes en la mesa de análisis**

- El municipio de Los Cabos cuenta con cuatro ANP que representan un total 123 923 Has. de las cuales 113 189 son superficie terrestre y corresponden al 30% de la superficie continental del municipio.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Conviene puntualizar, sin embargo, que, a pesar del incremento en el número de espacios protegidos, así como de la afluencia de visitantes como sinónimo de turismo de naturaleza, también existen demandas masivas interesadas en otras áreas de alto valor ecológico paisajístico que no cuentan con ningún régimen de protección.

<sup>30</sup> Reserva de la Biosfera Sierra La Laguna (REBISLA), Parque Marino Cabo Pulmo, Estero de San José del Cabo, Área de protección de flora y fauna de Los Cabos (APFF). De estas, la Reserva de

- Las ANP Presentan importantes endemismos, una gran biodiversidad, importantes valores histórico-culturales, algunas son Patrimonio de La UNESCO y sitios Ramsar.<sup>31</sup>
- El importante crecimiento de la demanda de turismo de naturaleza que se viene produciendo en los últimos años a nivel global.
- La presencia de comunidades de alta riqueza de flora y fauna, donde se destacan numerosas especies endémicas, asociada a la alta naturalidad y fragilidad de sus ecosistemas y la elevada riqueza de la fauna marítima circundante.
- Altos valores ecológicos para la conservación y la protección en la mayor parte del municipio que le confieren a la actividad del turismo de naturaleza y a otras modalidades de turismo, a mediano y largo plazo, ventajas competitivas a nivel regional e internacional.
- La importancia del recurso agua para el estado y el municipio adquiere una prioridad de primer orden. Se requiere controlar la sobreexplotación para evitar su agotamiento, la salinización de los suelos y la intrusión salina, por lo que el desarrollo de un modelo turístico no masivo, incluyente y sustentable estaría acorde con las restricciones hídricas del municipio y el estado.
- El patrimonio natural del municipio es muy extenso, la mayoría del territorio está en condiciones favorables de conservación, lo que constituye una situación de excepción en el país, a lo que se une la magnitud de las áreas existentes con diferentes categorías de protección.
- El paisaje constituye un potencial importante en el municipio, aprovechable para fines turísticos. Este debe ser preservado, regulando

---

la Biosfera Sierra la Laguna es la extensión más grande con 112 437 Has.

31 Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional, especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas Conocida también como Convenio RAMSAR, fue firmada en la ciudad de Ramsar (Irán) el 2 de febrero de 1971 y entró en vigor en 1975. México se adhirió a este Convenio en 1986. El tratado abarca la conservación y el uso racional de los humedales en todos sus aspectos, reconociendo que los humedales son ecosistemas extremadamente importantes para la conservación de la biodiversidad y el bienestar de las comunidades humanas. México forma parte de la Convención de Ramsar desde 1986, es actualmente la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, la Dependencia del Gobierno Federal encargada, de llevar a cabo la aplicación de la Convención. Actualmente nuestro país cuenta con 142 Sitios Ramsar con una superficie total de casi nueve millones de hectáreas. Estos incluyen, entre otros tipos de humedales, manglares, pastos marinos, humedales de alta montaña, arrecifes de coral, oasis, sistemas cársticos y sitios con especies amenazadas.

las presiones de población que pueden afectar el paisaje como es el caso del litoral de Los Cabos.

- El municipio de Los Cabos, constituido en su mayor parte por lomeríos y sierras de granito y donde se localiza la zona de clima más fresco y húmedo del estado con selva baja caducifolia y bosques de pino-encino, parte del cual fue declarado como Reserva de la Biosfera y con un litoral (donde se mezclan las aguas frías del Pacífico con las más cálidas del Golfo de California), de excepcional belleza, presenta altos recursos de bienes y servicios ambientales y turísticos.

### **Propuestas de líneas de acción estratégica:**

- Fomento del turismo de naturaleza y otras formas de turismo de bajo impacto.
- Protección y aprovechamiento de los recursos ligados al esparcimiento: paisaje, pesca y en general de la flora y fauna.
- Trazado y puesta en explotación de circuitos turísticos para la práctica del turismo de naturaleza (montañismo, recorridos a caballo, en bicicleta, a pie, etcétera).
- Fomento de turismo de grupo con las organizaciones sindicales, de pensionados, de grupos de la sociedad civil mediante una estrategia asociativa de estos con la oferta local de servicios turísticos.
- Creación de sociedades públicas para la promoción y defensa del turismo en el estado.
- Fomento del turismo cultural y científico mediante el vínculo asociativo con instituciones de ambos sectores y la oferta local de servicios turísticos.
- Desarrollar la capacitación adecuada del personal vinculado a la actividad turística.
- Regular y controlar los nuevos desarrollos turísticos, en particular, en el litoral del municipio de Los Cabos.
- Creación y fortalecimiento de estructuras estables vinculadas a la información, formación, comercialización y marketing del turismo.
- Integrar a las poblaciones rurales en el desarrollo del turismo de naturaleza.
- Fomentar la conformación de redes, clúster y cadenas de valor entre los diferentes actores que conforman los potenciales productos turísticos.

- Fomentar la participación de los microempresarios prestadores de servicios
- Capacitación de trabajadores y prestadores de servicios turísticos en comunidades rurales y áreas naturales protegidas.
- Profesionalización de la promoción y comercialización.
- Creación de agencias de viajes que elaboren productos turísticos locales, así como una adecuada diversificación de actividades complementarias
- Propiciar un proceso de planeación turística sistémica, participativa y territorial.

## Conclusiones

Es necesario destacar que las posibilidades de diversificación de la oferta en el territorio son muy grandes dada la variedad de su potencial turístico y sus paisajes con una alta calidad ecológica.

Potenciar el desarrollo del turismo no solo asociado con las áreas de playa, sino, y de forma significativa, el turismo de naturaleza, deportivo, cultural y de aventuras, vinculado esto con los excepcionales paisajes del municipio donde se combinan: las montañas, litorales y desierto, todos ellos con una alta diversidad biológica y especies de importante valor para la conservación. Ello, unido a los valores histórico-culturales existentes en las comunidades rurales, condiciona grandes posibilidades para el desarrollo de estas modalidades de turismo, apoyado esto en la cercanía a importantes mercados emisores como Estados Unidos y Canadá y a la existencia del CIP de Los Cabos.

Asimismo, también los asentamientos rurales en el territorio constituyen un entramado de pequeñas poblaciones que en muchos casos presentan una evolución regresiva, pero que pudieran presentar algunas posibilidades de revertir esa tendencia, con una política coherente de desarrollo vinculada a los potenciales turísticos (rural, natural y cultural).

La diversificación del producto turístico debe ser considerada como una de las vías para promover el desarrollo de relaciones interregionales y, por esta vía, crear un tejido de relaciones económicas y sociales que contribuyan al desarrollo de las diversas regiones y asentamientos que conforman no solo el municipio de Los Cabos sino el estado en su conjunto.

La importancia de incorporar estos tipos de turismo a la oferta debe ser vista también como un mecanismo de estímulo al desarrollo regional y local,

y no solo como vía para promover circuitos turísticos que respondan a los intereses de los grupos nacionales que controlan la actividad en el territorio y se apropian de la mayor parte de los ingresos que la misma genera, o de sectores transnacionales que provocan el trasvase al exterior de los recursos que podrían obtenerse por la derrama económica asociada a estos segmentos del mercado turístico, fenómeno presente hoy en la entidad.

## Bibliografía

- Capdepon Frías, Margarita (2013), *El papel de los parques naturales como elementos de diversificación en el marco de la renovación de los destinos turísticos consolidados*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, España.
- EUROPARC-España (2006), *Actas del ESPARC 2006. Trabajar juntos por la conservación de la biodiversidad. El futuro del Plan de Acción para los espacios naturales protegidos*, Fundación Fernando González Bernáldez.
- INEGI (2010), *Censo de Población y Vivienda 2010*, INEGI, México.
- INEGI (2009), *Censo Económico 2009*, INEGI, México.
- López Ornat, Arturo y Jiménez-Caballero, Siria (2006), *Fuentes de financiación sostenible para áreas protegidas en la región mediterránea*, UICN, Sevilla, España.
- Montaño Armendáriz, Angélica, *et. al.*, (2015), *Desarrollo local sustentable y turismo de naturaleza en los cabos ¿alternativas para diversificar un destino turístico consolidado? En Revista Monfrague: desarrollo resiliente*, Vol. V, No. 2, octubre 2015, Universidad de Extremadura, España.
- Rodríguez Villalobos, Ismael, *et.al.*, (2015), *Las actividades terciarias como base para la formación de sistemas productivos locales en el Estado de Baja California Sur*, México, en Revista Entorno Geográfico, No. 11, 2015, Universidad del Valle de Cali, Colombia.
- Secretaría de Turismo, *et. al.* (2013), *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México: Los Cabos Baja California Sur*, México.

# Innovaciones para la sustentabilidad en organizaciones turísticas

José Antonio Martínez de la Torre<sup>32</sup>

## Introducción

El foro de consulta que se realizó en la ciudad de Cabo San Lucas para conocer las opiniones de los diversos agentes del sector turístico, se hizo con el propósito de elaborar en el futuro próximo un diagnóstico aplicable a los destinos turísticos consolidados del país, acerca de los diversos problemas que enfrenta el sector y las comunidades donde se encuentran los centros turísticos consolidados, mismos que son el resultado del programa de desarrollo turístico de FONATUR de finales de los años setenta y principios de los ochenta, para la creación de los Centros Integralmente Planificados (CIP). En este apartado, con base en el reporte del foro de consulta (Montaño, Boncheva, Pérez Concha, Villalobos, Martínez, 2015), se exponen y analizan las opiniones que acordaron los agentes turísticos privados y públicos en la mesa de trabajo sobre las “Innovaciones para la sustentabilidad en organizaciones turísticas”. El llamado CIP de Los Cabos tiene su núcleo, altamente dominante a nivel del estado de Baja California Sur, en el corredor turístico de 33 km de longitud entre las ciudades de Cabo San Lucas y San José del Cabo, que recibe en la actualidad cerca de

---

32 Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: [jamt@uabcs.mx](mailto:jamt@uabcs.mx)

un millón y medio de turistas al año. Asimismo, el altamente turístico municipio de Los Cabos es el más poblado del estado con alrededor del 40% de la población total y es el centro de mayor generación de riqueza. La alta concentración demográfica y de infraestructura de Los Cabos, así como el retraso de la gobernabilidad y gobernanza del sector turístico está provocando graves problemas de sustentabilidad tanto ecológicos como socioeconómicos, situación que pone en la mesa la necesidad de resolver, mitigar y adaptarse ante estos problemas que hacen al turismo de Los Cabos insustentable.

## **La implementación de los sistemas de certificación verde en las empresas turísticas**

Antes de exponer los resultados y comentarios del foro acerca de la certificación verde de las empresas turísticas, explicaremos brevemente lo que es y cómo funciona este tipo de certificación.

El sistema de certificación verde más reconocido del gobierno federal es el Programa Nacional de Auditoría Ambiental de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Por medio de este programa se reconoce, además del cumplimiento del marco jurídico ambiental, el desarrollo de aspectos autorregulatorios en beneficio del medio ambiente de las empresas de todos los sectores económicos del país. La auditoría ambiental es voluntaria y diferente a las acciones de inspección y vigilancia, ya que promueve la identificación de oportunidades de mejora y la instrumentación de proyectos que reducen la contaminación e incrementan la competitividad. La auditoría ambiental del programa es un método que evalúa los procesos de una empresa respecto a la contaminación y el riesgo ambiental, el cumplimiento de la normatividad aplicable, de los parámetros internacionales y de buenas prácticas de operación e ingeniería.

Las buenas prácticas que más se toman en cuenta para la certificación son la reducción en el consumo de agua y energía y la disminución de la generación de residuos sólidos urbanos, de manejo especial y residuos peligrosos. También se considera en la certificación la reducción de las emisiones a la atmósfera, ruido y vertimientos de aguas, así como la generación de una cultura de compromiso hacia la sustentabilidad entre los miembros de las



empresas mediante el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, utilizando procesos ecológicos eficientes.

La PROFEPA menciona que a través de este programa de participación voluntaria las empresas certificadas obtienen significativos ahorros y beneficios. En el caso de las empresas turísticas el documento que se les otorga se denomina Certificado de Calidad Ambiental Turística. Mediante un sistema de auditoria, se examina el desempeño ambiental de las empresas principalmente mediante el grado de cumplimiento de la legislación y normatividad vigentes, aunque también es importante los compromisos para superar o cumplir mayores niveles, metas o beneficios en materia de protección ambiental.

Un ejemplo de certificación verde reciente de empresas turísticas en el estado de Baja California Sur es el caso de las empresas Giomayal, S.A. de C.V. (Hotel Holiday Inn Resort Los Cabos), y la Operadora Hotelera LP, S. de R.L. de C.V. (Hotel One La Paz Centro), mismas que recibieron su certificado de Calidad Ambiental el 12 de diciembre del 2015 (PROFEPA, 2015) en el marco de la Jornada Nacional por la Certificación Ambiental.

## **Bases para implementar y regular la certificación verde**

Los integrantes de la mesa que opinaron sobre este tema coincidieron en que la certificación verde de las empresas turísticas es útil, pero no fácil de implementar, y que la aplicación del sistema debe ser permanente. A continuación, se exponen las bases que se propusieron para implementar y regular la certificación verde de las empresas turísticas:

- Las autoridades deben de darle seguimiento y continuidad a cada certificado que se autorice. Las autoridades deben llevar una vigilancia estricta de las áreas certificadas.
- Sobre esto resalta la necesidad de conocer mejor el problema implícito en la opinión de los agentes turísticos, en relación a la falta de seguimiento y continuidad de los certificados verdes. Es necesario hacer un estudio específico para determinar si el verdadero problema es la escasez de las empresas con certificación,

y no la falta de vigilancia, la falta de seguimiento o de continuidad. O tal vez los dos problemas, es decir la escasa certificación y la falta de seguimiento o inspección y vigilancia, explican la opinión de los agentes, misma que indica que éstos perciben que la certificación verde no funciona a un nivel adecuado, tomando en cuenta los graves problemas ambientales que existen en los centros turísticos consolidados.

Es posible que el problema central sea la escasez de empresas certificadas, lo cual pondría en la mesa de discusión las causas principales, ya que, si la certificación es voluntaria, las causas no sólo tienen relación con la gestión y el fomento de las autoridades correspondientes, sino también la falta de voluntad y de motivación de las empresas para buscar la certificación verde.

- Programas de concientización a cada nivel social, turístico y privado para lograr una certificación verde efectiva y que tenga efectos en la preservación del medio ambiente y preservar y cuidar las bellezas de flora y fauna con las que contamos.

Es evidente que los agentes turísticos consultados tienen una visión integral de la necesidad de programas de concientización no sólo para las empresas turísticas, sino también para las empresas no turísticas que forman cadenas de valor con las empresas turísticas, así como programas de concientización dirigidos a la sociedad de los centros turísticos consolidados, para lograr que la certificación verde se expanda y produzca resultados apreciables. Sería valioso tener estudios que, por ejemplo, identifiquen las cadenas de valor cuyo centro en la mayoría de los casos sean las empresas turísticas, con el objeto de conocer el contexto empresarial completo a considerar para los programas de concientización recomendados por los agentes turísticos consultados.

- Promover la motivación para el procedimiento de certificación verde entre los usuarios turísticos y domésticos del medio ambiente y de los recursos naturales.

El promover la motivación de las empresas turísticas y el resto de las empresas de la cadena de valor, implica principalmente no sólo la concientización pro sustentabilidad sino también el de conocer y hacer efectivas las ventajas económico-financieras y de imagen ante los turistas y el público. Otro aspecto a considerar es el grado de

dificultad de gestión y el costo derivado del proceso de certificación verde. Es necesario así hacer estudios y diagnósticos al respecto, especialmente a nivel de cada centro turístico consolidado.

- Promover el conocimiento de los problemas ambientales urbanos y rurales y la necesidad de abordarlos para solucionarlos o atenuarlos.

La percepción de los agentes turísticos consultados es que no se conocen lo suficiente los problemas ambientales tanto urbanos como rurales de los centros turísticos consolidados, lo cual implica que existe la necesidad de promover la realización de estudios y diagnósticos, como una de las bases para abordarlos y solucionarlos. Esto también implica la creación de sistemas de información a nivel local para facilitar y mejorar esos estudios y diagnósticos, así como para tener la información necesaria para evaluar los programas de protección ambiental de los tres niveles de gobierno.

La opinión de los consultados en todos los aspectos aquí tratados estuvo muy influenciada por el contexto en el que se desarrolla el sector turismo en el municipio de Los Cabos, en especial en el centro turístico consolidado en la ciudad de Cabo San Lucas en el estado de Baja California Sur, donde se realizó el foro objeto de este documento. Esto debido a que la mayor parte de los agentes turísticos consultados residía y trabajaba en esa ciudad. Es importante comentar que hay expertos que consideran a la ciudad de Los Cabos como un lugar donde se observa el mayor daño ambiental en México. Por ejemplo, Álvaro Sánchez Crispín, investigador del Instituto de Geografía de la UNAM y especialista en geografía del turismo, afirma que:

Los Cabos es la zona turística del país con mayor impacto ambiental ya que cuenta con un corredor de casi 40 kilómetros de con hoteles, fraccionamientos y condominios, además de 19 campos de golf que están verdes todo el año en una de las zonas áridas del país, lo cual provoca que absorban el agua y abatan los mantos freáticos. Esta zona se coloca respecto a daños ambientales, por encima de Cancún y la razón por la que el agua subterránea alimenta los campos de golf y por el que las poblaciones circundantes padecen del abastecimiento de agua potable, es resultado de una mala organización turística, la cual no contempló los estudios hechos por geógrafos, apuntó.

Y aunque en los últimos 30 años el interés por la geografía del turismo ha aumentado para prever el impacto de esta actividad económica sobre

los recursos naturales, muchas investigaciones quedan discontinuadas por cuestiones políticas (La Crónica, 2013).

En la misma fuente se menciona que existen ejemplos de promoción turística sustentable en países en desarrollo. “El investigador, comentó que en Costa Rica la promoción del turismo está basada en los ordenamientos ecológicos y territoriales de los sitios y la promoción no es tan agresiva como en México; el turismo en el país tiene que ser más territorial, enfocarse a ver las potencialidades que cada uno de los lugares posee, es decir, recursos naturales y culturales. Nos interesa ver como una parte de la superficie terrestre se impacta o afecta por la llegada de la actividad turística, conocer los efectos de desechos sólidos, contaminación del agua y del suelo para contravenir las regulaciones del uso de suelo en ciertos lugares” (La Crónica, 2013).

Los ordenamientos ecológicos son un elemento fundamental para la aplicación de políticas públicas de protección ambiental en territorios específicos. Esta afirmación está sustentada por la ciencia y la experiencia a nivel mundial, y constituyen ya la base legal y de conocimiento de los problemas ambientales y de las medidas y regulaciones necesarias para resolverlos o atenuarlos.

Los problemas ambientales de Los Cabos son abordados por las políticas públicas, leyes y reglamentos de los tres niveles de gobierno sin el fundamento confiable de un programa de ordenación ecológica, ya que el último programa de la ciudad fue emitido en el año de 1995 (Organización de Estados Americanos, Departamento de Desarrollo Regional y Medio Ambiente y Secretaría de Desarrollo Social, Instituto Nacional de Ecología, 1995), es decir tiene una gran obsolescencia de más de 20 años, lo cual es más grave si se considera que Los Cabos es en la actualidad una de las ciudades con mayor crecimiento demográfico y turístico en mediano y largo plazo en el país, lo que explica gran parte de sus problemas ambientales ya sea ecológicos o económico-sociales y culturales. Esto explica la preocupación de los agentes turísticos consultados acerca de la falta de conocimiento y oficialización de los problemas ambientales urbanos y rurales de Los Cabos.

- Campaña de limpieza y reciclado de residuos. Visión de comprar reciclados y generar la cultura de reciclar.
- La propuesta de una campaña de limpieza y reciclado de residuos muestra el gran problema de este tipo que tienen los centros

turísticos consolidados en el país, donde el sistema público de manejo de la basura y de los residuos no es suficiente ni eficiente. Aquí se enfatiza la necesidad de generar una cultura de reciclamiento.

- Propuesta de educación ambiental en el municipio mediante los medios de comunicación y a través de trabajo de campo, por ejemplo, mediante una campaña que por diversos medios audiovisuales aumente la conciencia y la información sobre las ventajas de proteger el medio ambiente.
- En esta propuesta se vuelve a manifestar la visión integral de los agentes que intervienen en la problemática ambiental de los centros turísticos, donde se considera la importancia de la población educada para enfrentar los retos del desarrollo sustentable. Es por ello que se propone que el gobierno municipal promueva la educación ambiental.

## **Problemáticas propuestas sobre la certificación verde de las empresas turísticas:**

- Falta de interés e información sobre la certificación verde de empresas turísticas.
- No hay seguimiento de las empresas certificadas, solo se certifican y no las supervisan después.
- Falta de capacidad del basurero municipal. Se propone crear otros basureros en lugares convenientes.
- Falta de impulso a la concientización del sector doméstico sobre la protección al medio ambiente.
- Diferentes tipos de culturas por la existencia de población de diferentes estados de la república, en el caso del municipio de Los Cabos, lo cual parece dificultar la creación de una conciencia amigable con el medio ambiente.
- Principal foco rojo de atención es el mal manejo de la basura que afecta la imagen urbana y la salud en el municipio.
- Exceso de uso y destrucción de los recursos naturales como el agua, la flora y la fauna en comparación con la capacidad de carga de los ecosistemas del municipio.
- Pérdida de la biodiversidad terrestre y marítima en el municipio.

Los problemas arriba resumidos que reportaron los agentes turísticos consultados abarcan la mayoría de los temas que son de dominio público y académico, sin embargo, es importante mencionar que no están reportados problemas importantes como es el uso no sustentable y desigual del escaso recurso agua. Aunque se mencionaron en el foro, no se incluyó en el resumen de la problemática listada arriba importantes problemas sociales y de gobernabilidad, que aunque no son fenómenos ecológicos, sí forman parte del concepto de sustentabilidad, tales como la creciente inseguridad pública que mostró su gravedad en el saqueo masivo después del paso del huracán Odile en el verano del año de 2014, y que afectó principalmente al gran comercio, ya que este evento criminal no fue bien manejado por los tres niveles de gobierno, en donde inclusive entre los saqueadores hubo autoridades municipales. Algunas organizaciones criminales que tienen su sede en otros centros turísticos del país han estado migrando y estableciéndose en Los Cabos, donde comienza por ejemplo a haber pago por derecho de piso y otros delitos que no existían o que no eran tan frecuentes como ahora. En cuanto a los problemas de gobernabilidad se enfatizó la falta de eficacia de las regulaciones y de la inspección y vigilancia ambiental, tanto a las empresas como al sector doméstico.

## **Sugerencias para mejorar la certificación verde de las empresas turísticas**

- Promover a las empresas con certificación verde mediante un programa que catalogue y promueva a las empresas turísticas con estrellas o diamantes (desde un *ranking* de una a cinco estrellas o diamantes), de tal manera que mediante un sistema de información en línea los turistas puedan consultar en redes sociales, agencias de viaje u otros sitios de internet y considerar a la certificación verde como un aspecto para decidir que empresas turísticas van a escoger.
- Realizar actividades responsables como la pesca deportiva, senderismo y rapel entre otros deportes ofrecidos a los turistas.
- Que el gobierno y las organizaciones no gubernamentales manejen de una manera integral la certificación verde. Mejorar todas las etapas, desde el proceso de certificación, operación, vigilancia,

inspección y control hasta la evaluación sistemática, para lo cual se requiere de un sistema eficiente de información como base.

- Inculcar en las empresas y el sector doméstico la necesidad social del consumo responsable.
- Imponer reglamentos y sanciones a las empresas que no tengan la certificación verde o a aquellas que teniendo la certificación afecten de manera significativa al medio ambiente.

Consideramos muy loable y aplicable la sugerencia de una certificación verde de las empresas turísticas que establezca un *ranking* (de una a cinco estrellas o diamantes) que se difunda en internet, para que lo consideren los turistas potenciales en su toma de decisiones. Este sistema de certificación podría reforzar el interés de las empresas para que voluntariamente ingresen al proceso de certificación verde, ya que podría tener un impacto positivo directo tanto en la competitividad como en el nivel de ventas y de demanda. Para hacer realidad este sistema de certificación promotor del turismo se requiere de estudios evaluativos que dejen en claro cuál es la mejor opción, es decir, adicionar este *ranking* de las empresas turísticas a los sistemas de certificación ya existentes como el de la PROFEPA y otros, o crear un sistema más actualizado, difundidor y flexible ante los cambios en las condiciones del ambiente turístico.

## **La actividad turística como motor de desarrollo y de degradación ambiental. Innovaciones requeridas**

### **El turismo como motor de desarrollo**

- Es el motor del desarrollo económico y social en muchas regiones del país, tanto por la captación y derrame de divisas del turismo extranjero como del derrame importante del turismo nacional. Es por mucho el sector económico líder en el municipio de Los Cabos ya que es la fuente principal de empleo y de derrama de ingresos en la región.

- El desarrollo del sector turístico por sus crecientes necesidades impulsa a factores sociales como la educación y la capacitación, así como a la expresión cultural y artística. También genera empleos e ingresos de manera indirecta en otros sectores económicos como la construcción y en los servicios profesionales, entre otros.
- Es la principal fuente de ingresos fiscales para el gobierno municipal de Los Cabos.

Actualmente el turismo es una de las actividades económicas más importante del mundo debido principalmente a su expansión y crecimiento. Los gobiernos de muchos países, como es el caso de México, se han dado cuenta de los beneficios que esta actividad económica puede aportar a la economía. El turismo internacional tiene mucho potencial de crecimiento, ya que la población que está en condiciones de viajar se incrementa año con año a nivel mundial.

En México, la actividad turística ha tenido un importante crecimiento económico y ha contribuido a elevar el empleo, la calidad y el nivel de vida de los habitantes de las zonas más turísticas. En Baja California Sur, un estado donde predomina por mucho el sector terciario, el municipio de Los Cabos es el principal polo de desarrollo, que se sustenta en la actividad turística, siendo un punto de referencia a nivel nacional e internacional, lo cual ha permitido que por lo general el estado tenga tasas de crecimiento económico por arriba de la media nacional. En la región, se tiene un bajo nivel de desempleo a pesar del creciente flujo de población migrante que llega en busca de empleo.

El turismo en BCS genera alrededor de una tercera parte del empleo y el ingreso. Su influencia, sin embargo, sobrepasa con mucho la de cualquier otro sector individual de la economía estatal. La alta predominancia del turismo, por otro lado, hace más vulnerable a economías como la de BCS a los choques externos, como lo es la crisis financiera-económica global que inició en el año 2008 y cuyos efectos son todavía notables. Esta crisis provocó durante dos años una caída de 12% en el PIB de hoteles y restaurantes, y de un monto similar en construcción. Por lo anterior, se reconoce entre los especialistas que es sano propiciar la diversificación de las economías nacionales y regionales, para lo cual, entre otras políticas, es necesario fomentar que una parte importante de las ganancias del sector turismo se inviertan en otros sectores económicos en la misma región.



## **El rápido incremento del turismo como causa de degradación ecológica y problemas socioeconómicos**

### **Degradación ecológica y uso no sostenible de los recursos naturales**

- La actividad turística en el municipio es la que más ocasiona directa o indirectamente (en el sector doméstico y en otros sectores económicos dependientes) la degradación del medio ambiente municipal.
- El sector turístico es la fuente de la explotación demográfica en la región, misma que empeora el consumismo no consciente, los asentamientos urbanos no regulados, el exceso de uso de los recursos naturales ocasionando por ejemplo la escasez de agua y la pérdida de la biodiversidad. También propicia la mala regulación de la obsoleta planeación urbana, el sobre precio en los bienes y servicios para las familias y el incremento de la inseguridad pública.
- Como problemas específicos, el sector turístico es la fuente principal de la escasez y contaminación del agua, suelo y aire. Se registra un mal manejo del suelo y este sector propicia el alto costo de vida.

Como una apreciación general de la opinión de los agentes turísticos, consultados con respecto a los impactos ecológicos del crecimiento turístico, se podría decir que estos agentes coinciden en lo general con las opiniones de la población consultada durante la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 (H. X Ayuntamiento de Los Cabos, 2008). Éste, a diferencia del Plan Municipal de Desarrollo 2011-2015 (H. XI Ayuntamiento de Los Cabos, 2011), refleja claramente las opiniones muy realistas y tajantes de la población consultada con respecto a los problemas y posibles soluciones en el municipio. En el apartado 3.1.9 Eje Rector 9: Medio Ambiente de ese plan, se proyectan los siguientes temas prioritarios para la educación ambiental según la consulta ciudadana:

- Basura
- Contaminación por aguas negras
- Medio ambiente
- Concientizar sobre el cuidado del medio ambiente

- Cacería
- Reciclaje
- Recolección de basura
- Campañas de limpieza
- Drenaje
- Publicidad

En el mismo apartado 3.1.9 Eje Rector 9, la consulta ciudadana propuso las siguientes formas de participación para hacer frente a los problemas ambientales:

- Colaboración en las campañas de limpieza
- En las actividades que desarrolle el Municipio
- Vigilando
- Proponer programas de manejo de la reserva
- Dando participación a todos los ciudadanos
- Publicidad
- Promoviendo cultura del cuidado del medio ambiente
- Organizando un comité ciudadano
- Mediante una aportación económica
- Informar a través de trípticos
- Convocatorias de integración
- Aportando ideas
- Concientizar sobre el cuidado de medio ambiente
- No tirando basura
- Reciclar basura

## **Problemas socioeconómicos**

En la consulta a los agentes turísticos de centros consolidados, que es el objeto de análisis de este trabajo, no se abordó directamente la parte socioeconómica de la problemática planteada. Sin embargo, estos problemas socioeconómicos que forman parte fundamental del desarrollo sustentable, están indirectamente tratados en muchos de los problemas ecológicos y económicos aquí reportados. Estos problemas son los siguientes:

- La desigualdad en los ingresos entre los estratos socioeconómicos. Este problema nacional se expresa claramente en los centros turísticos mexicanos. A nivel estatal, de acuerdo con el Coneval, 31% de la población estatal es pobre, 25% tiene rezagos alimentarios y 61% es “vulnerable”. La pobreza se observa claramente en las colonias marginadas de los centros turísticos, y en el caso de BCS, con una población en gran parte migrante y originaria de muchos de las entidades federativas menos desarrolladas del país. Uno de los indicadores más importantes que refleja el nivel de desigualdad en los ingresos, el coeficiente de Gini, es de 0.44 en el caso de BCS, mientras que en países desarrollados con menos desigualdad como Japón y los países escandinavos es de 0.25.
- La vulnerabilidad de las economías con dominancia turística. Cuando el sector turismo es por mucho el más dominante, las crisis económicas internacionales y nacionales impactan más que en la mayor parte del resto de los sectores económicos del país. Esto ha quedado demostrado ampliamente en muchos estudios, y así, para el caso de Los Cabos, donde más de un tercio del PIB se origina directamente en el turismo, por lo que es fácilmente explicable la caída de su economía como consecuencia de la crisis económica del año 2008, que se generó en la economía estadounidense y cuyos efectos todavía se observan en la actualidad. La vulnerabilidad económica de los centros turísticos es la causa de los intentos de las políticas económicas de diversificar esas economías, aunque aparentemente no se observan buenos resultados significativos.
- La falta de cadenas de valor de los negocios turísticos principales con las empresas de otros sectores económicos de la región turística. La falta de encadenamiento económico, por ejemplo, de los grandes hoteles con empresas regionales industriales, agropecuarias y de servicios, como es el caso de Los Cabos y de todos los centros turísticos consolidados del país. Este problema es especialmente importante en el caso de Los Cabos, dado el aislamiento geográfico con el resto del país. Esto origina una enorme salida de ingresos y ganancias no solo de Los Cabos sino también del estado de BCS, lo que en la disciplina de desarrollo regional se le llama el problema de las filtraciones regionales.
- La gran salida de ganancias de los centros turísticos por la extendida inversión directa foránea, ya sea nacional o internacional. Esto origina también el aumento de las filtraciones regionales que afectan la tasa de reinversión que se requiere para garantizar un verdadero y dinámico desarrollo sustentable.

- El gran flujo migratorio que provoca desequilibrios sociales, aumento de la economía informal, rezago en la infraestructura social que en zonas áridas como Los Cabos causa una gran escasez de agua potable y drenaje. Estos problemas traen como consecuencias marginación y un incremento en las diferencias sociales, lo cual a su vez ocasiona problemas sociales de inseguridad, enfermedades y asentamientos irregulares, entre otros. La instalación de colonias, centros residenciales e incluso complejos turísticos, en zonas de alto riesgo, comienza a transformarse en un problema que requiere de respuestas a corto plazo, pero también de proyectos a largo plazo para prevenir estos fenómenos y proteger el medio ambiente. Un problema que caracteriza a los centros turísticos consolidados es la inseguridad de la tenencia y regulación de la tierra que se han presentado debido a la explosión demográfica, contraparte del desarrollo turístico en esta región. A esta explosión demográfica también contribuye la migración interna de zonas rurales a los centros urbanos.
- La expansión demográfica que ha experimentado el municipio de Los Cabos en las últimas décadas, sobre todo las regiones de San José del Cabo y Cabo San Lucas, ha provocado un importante descenso de la población rural y, por el contrario, un ascenso pronunciado de la urbana. De acuerdo con el INEGI, en el 2000 el 85% de la población habitaba en poblaciones urbanas, mientras que tan sólo el 15% lo hacía en comunidades rurales. En el año 2005 la población ubicada en este tipo de localidades sumó apenas un 10%.

## **Recomendación de innovaciones**

- Realizar campañas de concientización entre las empresas turísticas y de otros sectores dependientes y en la comunidad en general.
- Que la población se involucre en el cuidado del medio ambiente.
- La diversificación de los servicios turísticos, principalmente hacia el turismo sustentable como los turismos naturales, ecológicos y rurales.
- Buscar estrategias en los diferentes espacios turísticos, de la sociedad y en el sistema político y de la administración pública para dar realce sustentable al sector turístico.

- Se podría convertir el sector turístico del municipio en el motor de un desarrollo sustentable en lo económico ecológico y social, siempre y cuando tenga los estándares de calidad y se minimice el impacto ambiental.

## **Lo que se necesita innovar para propiciar un desarrollo turístico sustentable en Los Cabos**

- Utilización de herramientas electrónicas, foros en red y *blogs* para compartir información referente a un desarrollo sustentable en el municipio.
- Subvención por parte de gobierno a la utilización de paneles solares, reciclado de agua, plástico, papel y otros residuos.
- Crear conciencia ecológica en la población.
- Conocimiento de los recursos naturales del municipio por parte de la población y prestadores de servicios.
- Foros de comunicación entre los expertos en temas ambientales e instituciones privadas, académicas y de gobierno.
- Mejora de la reinversión de las ganancias del turismo en la región.
- Diversificación sustentable del producto turístico.
- Programas de educación ambiental.
- Mejora de la seguridad pública.
- Involucramiento de todos los actores participantes en la búsqueda de un turismo sustentable.
- Mejorar los canales de comunicación en las comunidades y en el municipio.
- Utilización de tecnologías limpias y alternativas.
- Actualización de leyes y reglamentos.
- Creación de un observatorio turístico que sirva de base para proporcionar información útil para los turistas potenciales y a los que ya estén aquí, el cual proporcione también información útil para la toma de decisiones en el sector público y privado.
- Promover y ofertar el ecoturismo.

Como una manera de complementar las propuestas de los agentes turísticos consultados, se incluyen a continuación las propuestas ciudadanas pertinentes que recopiló el H. X Ayuntamiento de Los Cabos para plasmarlas en el Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011.

### **Prioridades a considerar**

- Capacitación de elementos policiales.
- Concientizar sobre el cuidado del agua.
- Adquirir más camiones de recolección de basura.
- Pavimentación de calles.
- Infraestructura de espacios recreativos y deportivos.
- Planeación de proyectos a largo plazo de turismo y su evaluación periódica.
- Capacitar al personal de atención al público del municipio.
- Campaña de reordenamiento y legalización de terrenos.
- Modernización integral del transporte público.
- Reciclaje de desechos.
- Programas sobre prevención de violencia y adicciones.

### **Problemas de administración pública y de inseguridad**

- Profesionalización de los elementos policiales.
- Acciones contra el narcomenudeo.
- Apoyar con la seguridad en zonas y colonias específicas.
- Planear operativos para combatir asalto en carreteras, robos, grafiti, etcétera.
- Prevención del delito: acciones preventivas.
- Atención con calidad y calidez a la ciudadanía en general.
- Programas integrales para la prevención de accidentes viales (concientización, señalamientos, etcétera).
- Dignificación de la corporación policial.
- Modernizar a la Dirección General de Seguridad Pública Municipal.
- Evitar corrupción al interior de la Policía Municipal.
- Dar seguridad a la ciudadanía en general.
- Dividir a policías de tránsito y preventivos.

- No permitir que menores de edad conduzcan vehículos de motor.
- Promover la participación ciudadana (campañas, evaluación, propuestas, concientización, denuncia, etcétera).
- Aplicar la ley a quienes la infringen, en materia vial.
- Incrementar el número de elementos de Seguridad Pública Municipal.
- Programas efectivos como Calles Seguras, Casa Segura, Carreteras Seguras, etcétera.
- Coordinar acciones entre los tres niveles de gobierno.

### **Problemas del agua potable**

- Fortalecer el abastecimiento del agua.
- Permanente mantenimiento a la infraestructura.
- Concientizar a los ciudadanos sobre el cuidado del agua.
- Construcción de más plantas de tratamiento de aguas.
- Eficientar el servicio de agua, alcantarillado y saneamiento.
- Ampliar la planta desaladora.
- Mejorar el sistema de alcantarillado.
- Ampliación de redes de distribución de agua.
- Construcción de nuevas desaladoras.
- Ampliar infraestructura de OOMSAPAS.
- Resolver los problemas de falta de agua.
- Los ciudadanos que participaron en la Consulta Ciudadana del Agua, consideraron que el principal problema a resolver en el municipio de Los Cabos es el fortalecer el abastecimiento de agua a la población, así como también el de dar un permanente mantenimiento a toda la infraestructura hidráulica del municipio.

### **Problema de la basura. Desechos sólidos**

- Implementar campañas de limpieza.
- Concientizar sobre el cuidado del medio ambiente.
- Establecer horario de recorrido de recolección de basura.
- Adquirir más camiones de recolección de basura.
- Colocar botes para basura en vías públicas.
- Imponer multas a quienes tiren basura en lugares prohibidos.

- Mejorar equipo de trabajo de recolección de basura.
- Que el Ayuntamiento se encargue de la recolección de basura.
- Concesionar el servicio de recolección a una empresa responsable.
- Crear programas de limpieza.
- Campañas de publicidad para hacer conciencia.
- Contar con suficiente personal de recolección de basura.
- Trabajo en conjunto Gobierno-ciudadanos.

### **La forma en la que los ciudadanos pueden colaborar para mejorar el servicio de recolección de basura:**

- Participar en campañas de limpieza.
- Limpiar el frente de los domicilios.
- Clasificando basura.
- Concientizar sobre el cuidado del medio ambiente.
- Colocando la basura en su lugar.
- En las actividades que emprenda el municipio.
- Organizarse con los vecinos.
- Campañas de publicidad.
- Asistir a campañas de limpieza.
- Apoyar en lo necesario.
- Ayudar a recolectar basura.
- Formando comités de vigilancia.

### **Acciones prioritarias en materias de infraestructura urbana para el municipio**

- Construcción de vías alternas a la carretera transpeninsular.
- Pavimentación de calles.
- Infraestructura de espacios recreativos y deportivos.
- Infraestructura de espacios educativos.
- Más puentes.
- Creación de más hospitales.
- Tratamiento de aguas negras.
- Colocación de más señalamientos y semáforos inteligentes.
- Hacer funcional el sistema de drenaje.
- Plantas de tratamiento de aguas.



- Planeación a largo plazo.
- Adecuada coherencia entre desarrollo de colonias.
- Plan hidráulico.
- Mejor infraestructura en la zona rural.

## **Propuestas para mejorar la actividad turística**

- Implementar campañas de difusión de las zonas turísticas.
- Dar mayor seguridad al turista.
- Mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- Capacitación constante del personal que atiende al turista (taxistas, hoteleros, comerciantes, etcétera).
- Limpiar zonas turísticas, playas, carreteras, calles, etcétera.
- Solucionar los problemas de los servicios de transporte público.
- Atención a la preservación de especies naturales.
- Reuniones periódicas con hoteleros y demás comerciantes para llegar a acuerdos en cuanto al tema de turismo.
- Atender con calidad y calidez al turista.
- Impartir en escuelas materias relacionadas con el turismo.
- Creación y reestructuración de módulos de información y denuncia para el turista.
- Promoción de zonas con poca afluencia de el turismo.
- Capacitar al cuerpo de salvavidas para que den un servicio con excelencia y profesionalismo.
- Coordinar acciones para elevar el servicio turístico donde participen los niveles de gobierno, el sector privado y la ciudadanía.

## **Sugerencias para el tema de asentamientos humanos y vivienda**

- Detección de terrenos irregulares para su regularización.
- Dar seguimiento a los sorteos y entrega de terrenos de manera pública.
- Que el gobierno ponga más interés en las invasiones.
- Dar seguimiento legal a lo relacionado con terrenos irregulares.
- Que la gente participe y actúe en temas relacionados con los terrenos.
- Que se tenga un control en la entrega de terrenos para evitar duplicar.
- Urbanizar los terrenos.

- Planear proyectos de reservas territoriales.
- Que se cumpla lo establecido por parte del Gobierno.
- Que se evalúe el trabajo a mediano y largo plazo.

## Conclusiones

Una apreciación general de las opiniones de los agentes turísticos consultados en la ciudad de Cabo San Lucas, nos dice que los problemas de sustentabilidad con origen en el acelerado crecimiento turístico y demográfico en el municipio y CIP de Los Cabos, no solo tienen una gobernabilidad deficiente, también su manejo democrático. Considerando a los agentes turísticos no gubernamentales, no se cuenta con una gobernanza adecuada. Asimismo los agentes consultados insistieron en que las actitudes y cultura de las comunidades, o del llamado sector doméstico, empeora los problemas de sustentabilidad del CIP de Los Cabos y hace más difícil su manejo por parte de los sectores público y privado. Por lo anterior, podemos decir que los agentes consultados enfatizaron que la problemática ambiental de la región requiere una visión integral, que incluya no solo a los diferentes niveles de gobierno y a las empresas, también debe ser considerada la población, la cual debe ser sometida sistemáticamente a programas de educación y concientización ambiental.

Los agentes turísticos consultados coincidieron en que la certificación verde de las empresas turísticas es útil, pero no fácil de implementar, y que la aplicación del sistema debe ser permanente. Por lo anterior, este tema específico de manejo de la sustentabilidad ecológica de las empresas turísticas de Los Cabos fue objeto de dos tipos de opiniones: la primera fueron las bases para implementar y regular la certificación verde y la segunda se centró en sugerencias para la innovación de ese programa público de la PROFEPA.

Las bases que se propusieron para implementar y regular la certificación verde de las empresas turísticas enfatizaron la necesidad de aumentar la eficiencia de la gobernabilidad de este programa, principalmente mediante cambios que resultaran en mejorar el seguimiento funcional de cada certificado que se otorgue, en especial dando como resultado una vigilancia estricta de las aéreas certificadas. Otra de las bases sugeridas es el de promocionar el aumento significativo de las empresas turísticas con certificación verde, para lo cual se requieren programas de concientización no solo para las empresas

turísticas sino también para las empresas no turísticas que forman cadenas de valor con las empresas turísticas, así como programas de concientización dirigidas a la sociedad de los centros turísticos consolidados para lograr que la certificación verde se expanda y produzca resultados apreciables.

Otra de las bases propuestas para hacer funcionar la certificación verde es la de promover el conocimiento de los problemas ambientales urbanos y rurales, para tener diagnósticos actualizados que además sean la base para terminar con la obsolescencia de los programas de ordenación ecológica.

Los agentes turísticos consultados consideran que una base importante para la certificación verde es el de contar con campañas de limpieza y reciclado de residuos que difunda la visión de comprar reciclados y generar la cultura de reciclar. Esta propuesta muestra el gran problema de este tipo que tienen los centros turísticos consolidados en el país, donde el sistema público de manejo de la basura y de los residuos no es suficiente ni eficiente. Aquí se enfatiza la necesidad de generar una cultura de reciclamiento.

### **Las principales sugerencias para mejorar la certificación verde de las empresas turísticas fueron las siguientes:**

- Promover a las empresas con certificación verde mediante un programa que catalogue y promueva en internet a las empresas turísticas con un ranking de estrellas o diamantes.
- Realizar actividades responsables como la pesca deportiva, senderismo y rapel entre otros deportes ofrecidos a los turistas.
- Inculcar en las empresas y el sector doméstico la necesidad social del consumo responsable.
- Imponer reglamentos y sanciones a las empresas que no tengan la certificación verde o a aquellas que teniendo la certificación afecten de manera significativa al medio ambiente.

El segundo gran tema aquí incluido se refiere a la actividad turística como motor de desarrollo y de degradación ambiental. Este tema es importante para CIP como Los Cabos, donde el turismo es claramente el motor del desarrollo económico y social, ya que es la fuente directa principal de empleo y de derrama de ingresos en la región. En Baja California Sur (BCS), un estado donde predomina por mucho el sector terciario, el municipio de

Los Cabos es el principal polo de desarrollo, siendo un punto de referencia a nivel nacional e internacional, lo cual ha permitido que por lo general el estado tenga tasas de crecimiento económico por arriba de la media nacional.

La alta predominancia del turismo, por otro lado, hace más vulnerable a economías como la de BCS a los choques externos como lo es la crisis financiera-económica global que inicio en el año 2008 y cuyos efectos son todavía notables. Por lo anterior, es sano propiciar la diversificación de las economías nacionales y regionales, para lo cual, entre otras políticas, es necesario fomentar que una parte importante de las ganancias del sector turismo se reinviertan en.

Los agentes turísticos consultados reconocieron que el rápido incremento del turismo es la causa principal del surgimiento de problemas de degradación ecológica y socioeconómicos. Se mencionó que el problema de la degradación ecológica y el uso no sostenible de los recursos naturales en los CIP se produce por el consumismo no consiente, los asentamientos urbanos no regulados, el exceso de uso de los recursos naturales, ocasionando por ejemplo la escasez de agua y la pérdida de la biodiversidad. También la degradación ecológica aumenta por la mala regulación de la obsoleta planeación urbana y ecológica. Los problemas socioeconómicos en los CIP de alto crecimiento que se marcaron fueron el sobre precio en los bienes y servicios para las familias, el incremento de la inseguridad pública, los asentamientos irregulares y las invasiones, la falta de servicios públicos y la desigualdad en el ingreso familiar.

Un problema importante de sustentabilidad económica es la falta de cadenas de valor de los negocios turísticos principales con las empresas de otros sectores económicos de la región turística. La falta de encadenamiento económico, por ejemplo, de los grandes hoteles con empresas regionales industriales, agropecuarias y de servicios, como es el caso de Los Cabos y de todos los centros turísticos consolidados del país. Este modelo de crecimiento turístico aislado en gran parte del resto de la economía regional afecta la creación de empleos e ingresos, así como a los ingresos fiscales del gobierno. Otro problema paralelo es la gran salida de ganancias de los centros turísticos por la extendida inversión directa foránea, ya sea nacional o internacional.

El tercer tema tratado por los agentes turísticos fueron las propuestas de innovación de alcance general en la búsqueda de un desarrollo turístico sustentable en Los Cabos. Se propuso la utilización de herramientas electrónicas, foros en red, blogs, para compartir información referente a un

desarrollo sustentable en el municipio, así como el uso subvencionado de tecnologías de reciclado de residuos. Se insistió en la creación por parte del gobierno de foros de comunicación entre los expertos en temas ambientales e instituciones privadas, académicas y de gobierno, programas de educación ambiental y mejorar la seguridad pública. Como innovaciones económicas se propuso mejorar de la reinversión de las ganancias del turismo en la región y la diversificación sustentable del producto turístico.

En términos generales, la opinión de los agentes turísticos consultados con respecto a los impactos ecológicos y socioeconómicos del crecimiento turístico, coincide con las opiniones de la población consultada durante la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 (H. X Ayuntamiento de Los Cabos, 2008). Este plan, a diferencia del Plan Municipal de Desarrollo 2011-2015 (H. XI Ayuntamiento de Los Cabos, 2011) refleja claramente las opiniones muy realistas y tajantes de la población consultado con respecto a los problemas y posibles soluciones en el municipio.

## Referencias

- H. X Ayuntamiento de Los Cabos Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 La Crónica (2013). Los Cabos supera a Cancún en daño ambiental debido al turismo. Reyna Paz Avendaño. 2013-08-13. [<http://www.cronica.com.mx/notas/2013/775282.html>]
- Montaño, Angélica, I. Boncheva, Antonina, Pérez Concha, Juan Carlos, Ismael Villalobos, J Antonio MARTINEZ. (2015). *Reporte del I foro de consulta y diagnóstico de investigación aplicada a destinos turísticos consolidados*. "Reinventando Los Cabos: Opciones innovadoras y Resiliencia para destinos Turísticos Sustentables". Los Cabos 23 de noviembre del 2015. En mimeo.
- Organización de Estados Americanos, Departamento de Desarrollo Regional y Medio Ambiente, Secretaría de Desarrollo Social, Instituto Nacional de Ecología. Programa de Ordenamiento Ecológico Para el Desarrollo Turístico y Urbano del Municipio de Los Cabos, BCS. Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Baja California Sur. 31 de agosto de 1995, Tomo XXII Número 30.

PROFEPA (2015). *Entrega PROFEPA tres certificados de auditoría ambiental a empresas de Baja California Sur*. [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/7852/1/mx/entrega\\_profepa\\_tres\\_certificados\\_de\\_auditoria\\_ambiental\\_a\\_empresas\\_de\\_baja\\_california\\_sur.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/7852/1/mx/entrega_profepa_tres_certificados_de_auditoria_ambiental_a_empresas_de_baja_california_sur.html)]. La Paz, Baja California Sur, a 12 de diciembre de 2015

# Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados

## Participantes

### Mesa de trabajo 1

Innovación en Desarrollo de Productos y Mercados Turísticos

#### Nombre del Participante

Daniel Uribe

Daniel Prado

Aridana Colette Pepeli Ceseña

Eber Gonzales Camarillo

Martin Guadalupe Ojeda Bañaga

Mauro Butrón García

Pahoran Gurrola Mendivil

Ricardo Rico Montaña

Rafael Romero Tejeda

María de Rayo Duarte Martínez

Alicia Osuna Bareño

Amado Junar Espinoza Álvarez

Yamileth Zatarain Young

Celestino Atienzo Beltrán

Pablo Serrato García

**Participantes**  
**Mesa de trabajo 2**

Innovaciones en Organizaciones Turísticas

Nombre del Participante

Hugo Ruiz Rubio  
Rene Benítez Orozco  
Norma Marrón Romero  
Emilio Lucero Martínez  
Lic. Jorge Aníbal Amador  
Julio Cesar Méndez Uribe  
Omar Loperena Mendoza  
Luis Cabrera  
Astrid Castañeda Ruiz  
Julio Cesar Martínez Gómez  
Brunilda Menares Parra  
Beatriz Adriana Díaz Elers  
Carolina Escojan  
Abilene Giseh Colín Aguilar  
Leslie Naomi Leyva Orozco  
Rene Núñez Cosío

**Participantes**  
**Mesa de trabajo 3**

Resiliencia Frente a las Crisis y Eventos Extremos

**Nombre del Participante**

Luis Armando Avilés Ruiz  
Rubén Tadeo Ceseña Ceseña  
Alva Valdez Aragón  
Prof. Gregorio Herrera  
Bio. María Josué Navarro Sánchez  
Jorge Luis Saveeda Mendoza  
Immigna Malibe Cortez  
Héctor Daniel Martínez Echeverría  
Eder Rosales Molina  
Alejandro Crespo Bareño  
José Manuel Valdivia Montes



Emer García  
Abilen Aguilar Martínez  
Oscar Ortiz García  
Marina Masclef  
Santiago Zúñiga  
Julio Ojeda  
Diana Espinoza Meza

**Participantes**  
**Mesa de trabajo 4**

Gestión Turística del Patrimonio Natural y Cultural

**Nombre del Participante**

C. Miguel Ángel Mena  
Javier Olivares  
Ing. Abdel Naime  
C. Gianmarco Vela  
Mark Watson  
Luis Klein  
Andrea Barrera Ruiz  
Alejandro Gallardo  
Patricia Velderain Cagardoz  
Verónica Maldonado López  
Carlos Villalobos Martínez  
Vicente Bernal Sánchez  
Guillermo Sandez Pupo  
Cunradu Mendoza  
Oscar Rene Núñez Cosío  
Graciela Tiburcio Pintos



## Acerca de los autores

**Angélica Montaña Armendáriz.** Doctora en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), maestra en Economía Internacional por la Facultad de Economía de la UABC e Investigadora Nacional nivel 1 (SNI). Actualmente se desempeña como Profesora-investigadora titular del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) y es responsable del Cuerpo Académico de Desarrollo Económico Territorial y Competitividad Empresarial. Entre sus actividades profesionales ha ocupado diversos puestos ejecutivos: fue directora general de Fomento Económico y Turismo del X Ayuntamiento de Los Cabos, asesora y consultora de la Agenda para el Desarrollo Local en Baja California Sur, instructora del Programa de Desarrollo del Emprendedor del Banco Nacional del Comercio Exterior, consultora en el área de Planes de Negocios y Proyectos de Inversión, directora de la incubadora de empresas del Municipio de Los Cabos. Ha colaborado en proyectos de investigación con financiamiento de CONACYT y Bancomext, y ha publicado diversos artículos científicos y textos relacionados con su línea de investigación.

**Antonina Ivanova Boncheva.** Profesora-investigadora y directora del Centro de Estudios APEC, UABCS. Miembro del SNI, Nivel 2. Desde

2002 miembro del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) en el marco de la ONU. Representó a México en el Buró del IPCC como vicepresidenta del Grupo de Trabajo 3 “Mitigación” (2008-2015). Doctora en Economía (UNAM) con posdoctorado en Estudios de La Paz (Universidad de Bradford, RU). Licenciada en Relaciones Económicas Internacionales y maestra en Periodismo Económico (Universidad de Economía Internacional, Bulgaria. Instituto en Integración Europea, Bélgica). Realiza investigación sobre cooperación internacional en acción climática con enfoque en Asia-Pacífico. Autora-editora de 23 libros y más de 200 artículos en revistas arbitradas. Autora-líder del Cuarto Informe Evaluativo del IPCC (Premio Nobel de La Paz 2007). Editora del Informe Especial sobre Energías Renovables (2011) y del Quinto Informe Evaluativo del IPCC (2014).

**Rodrigo Serrano Castro.** Originario de La Paz, Baja California Sur. Licenciado y doctor en Derecho por la UNAM. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, con reconocimiento PRODEP por parte de la SEP. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel 1. Miembro del Cuerpo Académico de Estudios Regionales y del Pacífico, y evaluador acreditado dentro de los procesos de registro de CONACYT. Ha impartido conferencias a nivel nacional e internacional. Es autor de libros especializados en Derecho marítimo, coordinador del libro *Áreas Naturales Protegidas: vías para un desarrollo sustentable* y participante activo en diferentes revistas con contenido jurídico. Ha desempeñado diversos cargos en el sector público, federal y estatal, entre ellos el cargo de subdelegado administrativo del ISSSTE en Baja California Sur. Fue abogado general de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Se desempeñó como representante jurídico del Gobierno del Estado de Baja California Sur en la ciudad de México.

**Alba E. Gámez Vázquez.** Profesora-investigadora del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) desde enero de 2000. Es licenciada en Economía por la UABCS (México), maestra en Estudios Internacionales (UAB-CIDOB, España), y doctora en Relaciones Internacionales (Universidad de Essex, GB). En la UABCS fue Responsable Académica de la Licenciatura en Comercio Exterior (2000-2002), Responsable de la maestría en Estudios Sociales y Humanísticos de Frontera (enero 2002-diciembre 2004), Directora General

de Apoyo Académico (agosto 2005/Septiembre 2007), Responsable del Posgrado en Ciencias Sociales, Desarrollo Sustentable y Globalización (febrero-agosto de 2011), y de la solicitud de ingreso de este programa, favorable, al Padrón Nacional de Posgrados de Calidad desde 2011. Fue Directora de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado. Actualmente es Directora de Planeación y Programación Universitaria. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1. Autora/coautora de: 9 libros, 54 capítulos de libro, 33 artículos en revistas arbitradas o indizadas, 26 artículos de difusión y 63 ponencias en foros nacionales e internacionales. Correo electrónico: [agamez@uabcs.mx](mailto:agamez@uabcs.mx)

**Basilio Verduzco Chávez.** Doctor en Planeación Urbana y Desarrollo de Políticas por la Universidad Rutgers, Nueva Jersey. Desde 1988 es profesor-investigador del Departamento de Estudios Regionales-INESER en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara. Sus principales líneas de investigación son planeación urbana y regional, políticas públicas y turismo. Es autor de diversas publicaciones en revistas y capítulos de libro. Su libro más reciente se titula: *Una utopía urbana (im)posible, la negociación infinita de planes de desarrollo urbano y prosperidad*, publicado por la Universidad de Guadalajara (2013). Correo electrónico: [basiliov@ucea.udg.mx](mailto:basiliov@ucea.udg.mx)

**Graciela Tiburcio Pintos.** Doctora en Ciencias Sociales por la UABCS. Obtuvo el grado de licenciada en Biología de la Universidad Veracruzana y cuenta con dos grados de maestría obtenidos en la Universidad Autónoma de Baja California Sur: en Economía de los Recursos Naturales y en Ciencias Marinas y Costeras, esta última con orientación en el Desarrollo Sustentable de las Zonas Costeras. Tiene veinticinco años de experiencia enfocados al manejo y desarrollo sustentable de vida silvestre. Desempeñó cargos administrativos y gerenciales dentro de los diferentes niveles de gobierno, iniciativa privada y asociaciones civiles que le brindaron la oportunidad de diseñar, desarrollar y liderar exitosos proyectos enfocados al mejoramiento ambiental a través de la participación comunitaria y su fortalecimiento. Autora de capítulos en cuatro libros y dos publicaciones en revistas arbitradas. Dirigió y asesoró tesis de licenciatura y maestría. Ha contribuido en la publicación de notas periodísticas y foros de divulgación. Participó como autora de tres guías de identificación de tortugas marinas, dos guías de identificación de aves y una guía de identificación de cetáceos, todas

ellas dirigidas a consolidar un turismo sustentable. Diseñó e implementó el taller de Manejo y Conservación de Tortugas Marinas con el que se capacita a los integrantes de la RED. Colaboró en la edición científica y traducción del corte animado “Tortugas en Problemas-Tú puedes hacer la diferencia”. Así como la guía Las tortugas marinas de América. Participó en más de 30 foros nacionales en los cuales presentó alrededor de 32 ponencias como autora. Y en 13 foros internacionales con la presentación de 27 ponencias como autora y 7 coautorías. Correo electrónico: gtiburcio@prodigy.net.mx

**Irma Magaña Carrillo.** Licenciada en Administración de Empresas Turísticas con especialidad en Planeación y Promoción; maestra en Administración; especialista en Total Quality Management y Quality Control; doctora en Ciencias, área Relaciones Internacionales Transpacíficas. Es Profesora-investigadora de tiempo completo, titular “B”, en la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima, México. Integrante del Cuerpo Académico UCOL-CA-60 Desarrollo Turístico; tiene como LGAC: competitividad turística, calidad total, género empresarial, innovación, estudios de Asia-Pacífico. Japonóloga. Perfil Deseable PRODEP. Miembro del SNI (Sistema Nacional de Investigadores) nivel 1. Autora de dos libros: Japón en mi existir. La calidad total: un camino a seguir (2009). La experiencia del servicio en Manzanillo. Una aproximación cualitativa (2011). Coordinadora de cuatro libros y autora de varios capítulos de libro. Correo electrónico: irma@ucol.mx

**Ismael Rodríguez Villalobos.** Doctor en Ciencias Administrativas por la UABC, maestro en Desarrollo Regional por el Colegio de la Frontera Norte y licenciado en Economía por la UABCS. Actualmente se desempeña como profesor-investigador de tiempo completo en el Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Su principal línea de investigación tiene que ver con capital relacional y competitividad. Correo electrónico: ivilla@uabcs.mx

**José Antonio Martínez de la Torre.** Profesor-investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Licenciado en Economía de la Facultad de Economía de la UNAM, especialidad en Planificación del Desarrollo Económico y Social del ILPES, maestría en Desarrollo Económico de la Universidad de Vanderbilt y doctorado en Uso y Manejo de Recursos Naturales del

CIBNOR. Especialista en temas de economía del medio ambiente y recursos naturales, desarrollo regional y local, y política económica, mismos que se reflejan en sus publicaciones y en su actividad docente y de difusión. Correo electrónico: jamt@uabcs.mx

**José Luis Cornejo Ortega.** Profesor del Departamento de Estudios Socioeconómicos de la Universidad de Guadalajara, colaborador del Cuerpo Académico Análisis Regional y Turismo. Doctor en Ciencias en Biosistemática, Ecología y Manejo de Recursos Naturales y Agrícolas, Miembro de la Red Latinoamericana de Investigadores en Desarrollo y Turismo. Correo electrónico: jose.cornejo@cuc.udg.mx

**José Luis Menéndez Jiménez.** Coordinador de Operación Parque Nacional Islas Marietas, CONANP. Correo electrónico: jmenendez@conanp.gob.mx

**Juan Carlos Pérez-Concha.** Es maestro en Ciencias en Ingeniería Económica y Financiera por parte de la Universidad La Salle. Profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Economía, del Área de Conocimiento de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Su línea de investigación actual es el desarrollo económico territorial y competitividad empresarial. Entre sus últimas publicaciones destacan: en coautoría, “Reposicionamiento para destinos turísticos consolidados: el caso de Los Cabos, México”, *Cuadernos de Turismo* (33), pp. 271-295. Universidad de Murcia, España. (2014); “International tourism and economic development: an analysis of his impact in Mexico in the context of the countries of Latin America”, en J. Alonso, M. Fernández, A. Gómez, V. Jordá, E. Borja, L. Remuzgo, J. Revuelta, M. Rode & C. Trueda (eds.), *XV Reunión de Economía Mundial*, pp. 19-20. Santander, España: Tratamiento Gráfico del Documento (2013); “Desarrollo local y el diseño de estrategias de asistencia social en el municipio de Los Cabos”, en P. Ganster, O. Arizpe, & A. Ivanova (eds.), *Los Cabos, Prospectiva de un paraíso natural y turístico*, San Diego State University, San Diego, Ca., pp. 379-396 (2012). Correo electrónico: jperez@uabcs.mx

**Mónica Velarde Valdez.** Doctora en Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana, maestría en Administración en el ITESM y especialidad en Turismo Sostenible por la Universidad de León en España. Profesora-investigadora de la Universidad de Occidente,

Unidad Mazatlán, y actualmente es coordinadora del Doctorado en Gestión del Turismo, inscrito en el PNPC de CONACYT. Es coautora de dos libros y coautora de tres compilaciones. Ha publicado 14 capítulos de libro y 10 artículos científicos en revistas nacionales e internacionales. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1, miembro honorífico del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos, miembro de la Red Nacional de Investigadores CONACYT Sociedad Civil y Calidad de la Democracia y de la Red CONACYT Pobreza y Desarrollo Urbano. Sus líneas de investigación son: gestión del turismo, turismo sustentable y desarrollo turístico regional. Correo electrónico: mvelardemx@yahoo.com

**Nora L. Bringas Rábago.** Doctora en Geografía por la Universidad de La Sorbona III, con especialidad en Turismo. Desde 1988 se desempeña como investigadora en el Departamento de Estudios Urbanos y del Medio Ambiente en el Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, BC. Sus principales líneas de investigación son: geografía del turismo, turismo fronterizo, turismo alternativo y ordenamiento del territorio. Es autora de diversos artículos y capítulos de libro. Su libro más reciente se titula: *Atlas. Ordenamiento territorial para Baja California*, publicado por El Colef y en coautoría con Djamel Toudert (2011). Correo electrónico: nbringas@colef.mx

**Rita Marcela Preciado Pinedo.** Profesora del Departamento de Ciencias Biológicas. Doctorante del Programa de Biosistemática, Ecología y Manejo de Recursos Naturales y Agrícolas de la Orientación en Investigaciones Costeras. Correo electrónico: azullmarino@gmail.com

**Rosa María Chávez Dagostino.** Profesora-investigadora del Departamento de Ciencias Biológicas de la Universidad de Guadalajara, miembro del Cuerpo Académico Análisis Regional y Turismo. Doctor en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, miembro de la Academia Mexicana de Investigación Turística y del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Correo electrónico: rosac@cuc.udg.mx



# Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	5
<b>Presentación</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	11
El ordenamiento territorial y la solución de conflictos socioterritoriales en regiones turísticas .....	19
<i>Nora L. Bringas-Rábago y Basilio Verduzco-Chávez</i>	
Propuesta de competitividad. Un destino turístico creativo e innovador: concepto holístico estratégico .....	41
<i>Irma Magaña Carrillo</i>	
Estrategias para la competitividad de un destino turístico. El caso de Mazatlán, Sinaloa, México. ....	59
<i>Mónica Velarde Valdez</i>	
El manejo del crecimiento turístico en áreas naturales protegidas. Caso Parque Nacional Islas Marietas.....	75
<i>Rosa María Chávez Dagostino, José Luis Cornejo Ortega, José Luis Méndez Jiménez y Rita Marcela Preciado Pinedo</i>	

Turismo y respuestas a la crisis económica en destinos turísticos consolidados: casos Los Cabos (México) y Phuket (Tailandia).....	97
<i>Antonina Ivanova Boncheva y Alba Eritrea Gámez Vázquez</i>	
Análisis económico de los principales destinos de turismo internacional en México .....	113
<i>Juan Carlos Pérez Concha</i>	
Programa Municipal para Protección de la Tortuga Marina, un indicador de la sustentabilidad turística y ambiental en el destino de Los Cabos, BCS .....	137
<i>Graciela Tiburcio Pintos</i>	
 <b>Mesas de trabajo</b>	
Resiliencia frente a las crisis y eventos extremos, Los Cabos, BCS.....	161
<i>Rodrigo Serrano Castro</i>	
Expertos y actores locales: perspectivas y propuestas para la gestión turística del patrimonio natural y cultural.....	169
<i>Angélica Montaña Armendáriz</i>	
Innovación en desarrollo de productos y mercados turísticos: el caso del turismo de naturaleza como opción para diversificar el turismo de Los Cabos, Baja California Sur, México.....	187
<i>Ismael Rodríguez Villalobos</i>	
Innovaciones para la sustentabilidad en organizaciones turísticas.....	199
<i>José Antonio Martínez de la Torre</i>	
Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos Turísticos Consolidados .....	223
<b>Acerca de los autores</b> .....	227

*Desarrollo de destinos turísticos consolidados:  
una visión desde la sustentabilidad y resiliencia*  
se terminó de imprimir en julio de 2017  
en los talleres de \_\_\_\_\_  
El tiraje fue de 500 ejemplares.