



Universidad de Alicante

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas

---

***LA REORIENTACIÓN EN LOS DESTINOS LITORALES PLANIFICADOS.***

***CASO DE ESTUDIO: BAHÍAS DE HUATULCO, OAXACA (MÉXICO).***

---

Autor:

Víctor Manuel López Guevara

Con la tutoría de:

J. Fernando Vera Rebollo

Septiembre de 2010

## **La reorientación en los destinos litorales planificados.**

### **Caso de estudio: Bahías de Huatulco, Oaxaca (México).**

*Víctor Manuel López Guevara\**

**Sumario.** La publicación del modelo de Richard Butler (1980) referente al Ciclo de Vida del Área Turística (CVAT) ha generado un debate permanente en torno a la evolución de los destinos vacacionales. Con base en la revisión de diversos estudios que contrastan y cuestionan la validez del CVAT, en este trabajo se formula un esquema alternativo de análisis mediante el cual se realiza el diagnóstico de las fases de desarrollo y situación actual de un centro planificado de turismo litoral ubicado en la costa sur de México: Bahías de Huatulco.

A través del caso de estudio se evidencia la pertinencia del modelo propuesto, se determina que el centro turístico en cuestión –aún cuando no ha alcanzado su máximo grado de desarrollo–, se encuentra en medio de una fase de reorientación y se define una serie de propuestas para dinamizar la actividad turística.

**Palabras clave:** Turismo litoral, ciclo de vida, reestructuración, Bahías de Huatulco.

**Abstract.** The publication of Richard Butler's Touristic Area Life Cycle model (TALC) in 1980 led to an intensive and ongoing discussion regarding development of tourist destinations. On the basis of some major subsequent studies which question the validity of the TALC, this thesis will look into an alternative model. This is done by identifying and analyzing the current situation as well as different stages of development of a planned tourism destination located in the coastal region of southern Mexico: *Bays of Huatulco*.

The case study demonstrates the appropriateness of the proposed model. Furthermore, it is shown that the analyzed region *Bays of Huatulco* has not yet reached its maximum degree of development and is currently on the so-called 'reorientation' stage. Some further recommendations to revitalize the tourism activity in this tourism resort are also provided.

**Key words:** Coastal tourism, life cycle, restructuring strategies, Bays of Huatulco.

---

\* Profesor-investigador adscrito al Instituto de Turismo de la Universidad del Mar, Santa María Huatulco, Oaxaca, México, C.P. 70989. E-mail: [guevara@huatulco.umar.mx](mailto:guevara@huatulco.umar.mx)

Este trabajo se realizó en el marco del Programa Oficial de Posgrado en Turismo de la Universidad de Alicante y del proyecto CSO-00613 MICINN sobre Renovación de destinos turísticos consolidados de litoral (RENOVESTUR) que se lleva a cabo en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la misma universidad. La participación en el proyecto y la redacción de este documento fueron posibles gracias al apoyo de la Fundación Carolina.

## Índice general

1.	Introducción .....	1
1.1.	Planteamiento del problema y justificación.....	2
1.2.	Objetivos .....	4
1.3.	Estructura del trabajo .....	5
2.	Aproximación al tema de estudio .....	7
2.1.	México: cuatro generaciones de destinos turísticos litorales.....	8
2.1.1.	Primera fase: los destinos tradicionales .....	9
2.1.2.	Segunda fase: el impulso gubernamental a los destinos espontáneos .....	10
2.1.3.	Tercera fase: los Centros Integralmente Planeados.....	11
2.1.4.	Cuarta fase: los CIP de segunda generación y los proyectos regionales .....	16
2.2.	Implicaciones de la evolución de los destinos litorales de México .....	24
3.	Posiciones teóricas y metodología.....	27
3.1.	Encuadre teórico .....	28
3.1.1.	Los modelos para analizar la evolución de los destinos turísticos .....	28
3.1.2.	El modelo del CVAT de Butler.....	31
3.1.2.1.	Bases ontológicas y epistemológicas del CVAT .....	31
3.1.2.2.	Descripción del CVAT .....	33
3.1.2.3.	Utilidad del CVAT en la gestión de destinos.....	35

3.1.3. Limitaciones del modelo de Butler y modificaciones .....	36
3.1.3.1. Limitaciones.....	36
3.1.3.2. Modificaciones al modelo de Butler .....	40
3.1.4. La reorientación de los destinos turísticos.....	45
3.2. Metodología.....	48
4. Resultados .....	51
4.1. Diagnóstico del ciclo de vida de Bahías de Huatulco .....	52
4.1.1. Características internas del destino.....	52
4.1.2. La evolución de Bahías de Huatulco de acuerdo con la planificación del FONATUR .....	56
4.1.2.1. Primera etapa (1984-1988) .....	57
4.1.2.2. Segunda etapa (1988-2000).....	58
4.1.2.3. Tercera etapa (2000-2018).....	62
4.1.3. El ciclo de vida de Bahías de Huatulco .....	66
4.2. La reorientación de Bahías de Huatulco.....	73
4.2.1. El análisis estratégico como punto de partida .....	73
4.2.2. Las estrategias de reestructuración implementadas (2003-2010).....	76
4.2.2.1. Ámbito de la competitividad.....	76
4.2.2.2. Ámbito de la sostenibilidad.....	83
4.2.3. Balance de las actuaciones de reestructuración .....	85
5. Conclusiones y propuesta.....	89
5.1. Conclusiones.....	89

5.1.1. En cuanto a la vigencia del CVAT para explicar la evolución de los destinos litorales planificados .....	89
5.1.2. Respecto a la presencia de una fase de reorientación en Bahías de Huatulco .....	90
5.1.3. A propósito de la validez conceptual de la reorientación.....	91
5.1.4. En cuanto a las estrategias de reestructuración/dinamización.....	92
5.2. Propuesta: Un modelo de CVAT para apoyar la gestión del turismo.....	93
Fuentes .....	97
Anexos	
Anexo I .....	108
Anexo II .....	110
Anexo III .....	113
Anexo IV.....	142

**Índice de cuadros**

2.1. Indicadores seleccionados de los CIP, 2001 .....	15
2.2. Indicadores seleccionados del CIP Nayarit.....	20
2.3. Principales elementos promocionados en las rutas turísticas del Mar de Cortés .....	22
3.1. Elementos del ciclo de vida del área turística .....	32
3.2. Etapas del CVAT y características asociadas .....	34
3.3. Implicaciones del ciclo de vida en la gestión de destinos según Cooper .....	36
3.4. Limitaciones del modelo del CVAT propuesto por Butler .....	37
3.5. Estrategias asociadas a la reorientación de destinos .....	47
3.6. Variables estudiadas para determinar la evolución del destino .....	49
4.1. Unidades de terreno y valores unitarios a precios de 1984.....	55
4.2. Usos de suelo según el Plan Maestro, 1985 .....	56
4.3. Evolución de las metas en el desarrollo de Bahías de Huatulco .....	59
4.4. Reestructuración del uso de suelo en Bahías de Huatulco .....	59
4.5. Áreas de actuación del Comité Agenda 21 Local.....	64
4.6. Correspondencia entre las fases de desarrollo del CIP y las etapas del CVAT .....	67
4.7. Diagnóstico y gestión según el modelo de CVAT propuesto.....	72
4.8. Análisis DAFO de Bahías de Huatulco, 2003.....	73
4.9. Líneas estratégicas de acción.....	75

**Índice de figuras**

2.1. Distribución de los destinos tradicionales de litoral .....	10
2.2. Precios internacionales del petróleo, 1973-2009.....	12
2.3. Distribución de los Centros Integralmente Planeados .....	14
2.4. Distribución de los proyectos turísticos más recientes .....	18
2.5. Estructura del modelo de región turística .....	21
2.6. Evolución del turismo moderno en el litoral de México.....	25
3.1. La evolución del espacio turístico según Chadeffaud, 1987.....	30
3.2. Evolución hipotética del área turística .....	33
3.3. Secuencia en la ocupación del destino local.	
Modificación al modelo del ciclo de vida de Butler .....	40
3.4. Propuesta de ciclo ideal en la evolución del área turística .....	42
3.5. Modelo del CVAT según Agarwal.....	43
3.6. Modelo para estudiar el CVAT de Bahías de Huatulco .....	44
3.7. La reorientación de los destinos turísticos.....	46
4.1. Ubicación de Bahías de Huatulco .....	53
4.2. Llegadas de turistas por CIP, 1991 y 2000.....	61
4.3. Inversión acumulada por CIP hasta 2002.....	62
4.4. El CVAT de Bahías de Huatulco según el modelo propuesto .....	69
4.5. El CVAT de Bahías de Huatulco según el modelo de Butler .....	70
5.1. Esquemmatización de un modelo alternativo de CVAT	
para apoyar la gestión de los destinos turísticos.....	95



**SIGLAS**

AHMBH	Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco.
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.
CFTH	Comité de Fomento Turístico de Huatulco
CIP	Centro Integralmente Planeado.
CNUCD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
CPTM	Consejo de Promoción Turística de México.
CROC	Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.
CVAT	Ciclo de Vida del Área Turística.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
INFRATUR	Fideicomiso de Infraestructura Turística.
FOGATUR	Fondo de Garantía y Fomento al Turismo.
FONATUR	Fondo de Fomento al Turismo.
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo.
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
SECTUR	Secretaría de Turismo.
USAID	United States Agency for International Development.

# 1 | Introducción

En esta primera sección se presentan los rasgos que definen el sentido de la investigación, a saber: la problemática a estudiar y su justificación; las preguntas de investigación, los objetivos y la estructura del estudio.

El encuadre teórico-metodológico, por su parte, se presenta a lo largo del tercer capítulo tras haberse aportado, en un capítulo precedente, una serie de antecedentes necesarios para posicionar, en un contexto macro, la situación de la zona de estudio.

### 1.1. Planteamiento del problema y justificación

La emergencia paulatina de nuevos destinos litorales ha generado un mapa mundial en constante expansión y en el cual se distinguen, de acuerdo con Artigues (2001), áreas de diferente origen generacional que compiten entre sí y, dentro de las cuales, también se presenta una intensa rivalidad comercial.

En medio de este escenario, los destinos (principalmente aquéllos con mayor grado de consolidación) han implementado medidas reorientativas para no perder su posición competitiva. Algunas de las acciones emprendidas pueden ser consideradas de tipo superficial (como el embellecimiento de espacios públicos), o bien de cuño comercial (como la incorporación de nueva oferta), mientras que algunas otras se distinguen por tener un impacto estructural, como el denominado *esponjamiento urbano* consistente en el aprovisionamiento de espacios abiertos y zonas verdes mediante la demolición de edificios deteriorados (Vera y Rodríguez, 2010; Vera y Baños, en prensa).

A través del estudio de casos, se ha logrado reconocer un amplio cúmulo de estrategias que, aplicadas en determinadas etapas de la evolución seguida por los centros turísticos, buscan promover el desarrollo de ventajas competitivas vinculadas a tres aspectos: el mejoramiento de la oferta, la búsqueda de la eficiencia de las empresas y la intervención en la estructura territorial de los destinos (Getz, 1992; Vera *et al.* 1997, Agarwal, 2002, Antón, 2004; Vera y Rodríguez, 2010).

A pesar del nivel de comprensión alcanzado en torno a la evolución y la reorientación de los centros turísticos, el interés por su estudio se mantiene vigente por dos razones: en primer lugar, por la constante competencia que obliga a la permanente reformulación/renovación de las estrategias y, en segundo término, porque el turismo litoral ocupa un lugar central en la economía de varios países, entre ellos México.

Frecuentemente los estudios suelen enfocar su atención hacia los destinos con mayor grado de consolidación, como los ubicados en el sur de Inglaterra (Agarwal, 1997 y 2002), en la costa mediterránea de España (Camisón y Monfort, 1998; Donaire y Mundet, 2001; Vera y Rodríguez, 2010) o el

archipiélago hawaiano (Johnston, 2001b). Esta tendencia también se presenta en México y de ella dan testimonio algunos trabajos referidos a los casos de Acapulco (Barbosa, 2007), Cancún (Moncada, 2008), Mazatlán (Santamaría y Barbosa, 2008) y Puerto Vallarta (Virgen, 2009).

Otros destinos mexicanos, como los planificados por el gobierno federal durante los años ochenta, no han sido objeto del mismo interés, presumiblemente porque aún no manifiestan señales evidentes de consolidación o de saturación. No obstante, esos centros turísticos, al igual que los mencionados previamente, se encuentran expuestos a la influencia del mercado y por consiguiente el estudio de su evolución debería ser considerado una condición necesaria para fundamentar la toma de decisiones y la instrumentación de acciones orientadas al mantenimiento y/o incremento de su competitividad.

Los destinos no consolidados presentan retos cuya gestión puede resultar igual de apremiante que la solución de las problemáticas asociadas a las áreas turísticas saturadas. El caso de Bahías de Huatulco es ejemplo de ello.

De acuerdo con el Plan Maestro de este centro turístico, al finalizar la primera fase de su desarrollo, se debió haber reportado la operación de 1.300 cuartos, sin embargo, al cumplirse el plazo, en 1988, la oferta de alojamiento totalizaba poco menos del 50% (592 cuartos). Durante los siguientes años el crecimiento de la oferta mantuvo un ritmo ralentizado y, así, en 2000, fecha en la que culminó la segunda etapa en la evolución de Bahías de Huatulco, el número total de cuartos disponibles (2.160) representaba el 34,1% de la meta comprometida (6.330). Durante varios años el déficit de cuartos ha generado el desinterés de invertir en el destino por parte de líneas aéreas, touroperadores, y empresas de ocio y recreación.

De cara a estas evidencias, se justifica la pertinencia de estudiar la evolución de los destinos no consolidados y de proponer, en función del diagnóstico, estrategias y acciones que coadyuven a mejorar su situación

En este trabajo se abordará el caso de Bahías de Huatulco. El destino en cuestión es de particular interés por dos razones: primeramente porque se

ubica en la frontera evolutiva entre los centros fordistas y los postfordistas, lo cual supone características singulares en su planificación y gestión; y en segundo lugar, porque, aun cuando en él no se han manifestado señales de saturación u obsolescencia, la ralentización en el ritmo de desarrollo, justifica la aplicación de acciones que permitan alcanzar las metas comprometidas en la programación.

Profundizar en el conocimiento de las estrategias que son o deben ser aplicadas en Bahías de Huatulco, permitirá, además, aportar información vinculada con las líneas de investigación relativas a la competitividad y al desarrollo regional que se encuentran adscritas al Fondo para el Fomento de la Investigación Aplicada dependiente del Programa Sectorial de Turismo de México.

Así, las preguntas que guían la presente investigación son las siguientes:

- ¿Qué estrategias de reorientación se implementan en un destino planificado (Bahías de Huatulco) con la intención de mejorar su situación competitiva?
- Aún cuando el destino no ha alcanzado la saturación, ¿las estrategias aplicadas se asocian por igual con actuaciones que buscan asegurar la competitividad y la sostenibilidad?
- ¿Existen actuaciones aún no consideradas cuya aplicación podría servir como base para el desarrollo de algún tipo de ventaja competitiva para el destino?

## **1.2. Objetivos**

A partir de las preguntas anteriores se derivan los siguientes objetivos para esta investigación:

### *Objetivos generales.*

- a) Identificar si Bahías de Huatulco experimenta una fase de reorientación asociada a la creación de ventajas competitivas.
- b) Analizar las estrategias que, para tal efecto, han sido aplicadas en el destino.
- c) Con base en los hallazgos vinculados al punto anterior, proponer estrategias aún no consideradas.

Para dar cumplimiento a estas metas se establecen, a continuación, un conjunto de objetivos particulares.

En relación con el objetivo a) se propone:

- a.1) Seleccionar un modelo teórico que permita identificar la evolución de Bahías de Huatulco.
- a.2) Aplicar el modelo a Bahías de Huatulco y valorar si el destino se encuentra en una fase de reorientación asociada con el desarrollo de ventajas competitivas.

En cuanto al objetivo b) se propone:

- b.1) Mediante la revisión de textos especializados, identificar las estrategias y acciones vinculadas a la reorientación de los destinos.
- b.2) Verificar cuáles de esas estrategias se aplican en Bahías de Huatulco.

Con referencia al objetivo c) se propone:

- c.1) Plantear actuaciones específicas que favorezcan la creación de la ventaja competitiva en el destino estudiado.

### **1.3. Estructura del trabajo**

El resto de los apartados de este trabajo se encuentran organizados para permitir el paulatino cumplimiento de los objetivos señalados. Así, en el capítulo 2, se identifica la evolución de los destinos litorales en México a manera de una

primera aproximación a la situación competitiva en la que se ubica Bahías de Huatulco. En el capítulo 3 se desarrolla el marco teórico-metodológico que gobierna el proceso investigativo. Con base en la revisión del estado del arte se describen varios modelos teóricos que permiten diagnosticar el estado evolutivo de los destinos, se selecciona uno de ellos y, de cara a las evidencias arrojadas por varios estudios empíricos, se establecen algunas modificaciones al mismo, con la intención de adecuarlo a las condiciones del estudio de caso. En ese mismo capítulo se describen las estrategias vinculadas a la reorientación retratadas por la literatura especializada y se presentan los instrumentos diseñados para coleccionar la información vinculada a los diferentes objetivos. El capítulo 4 presenta los resultados obtenidos a partir de la información recolectada y se analiza la situación de Bahías de Huatulco. Finalmente, en el capítulo 5, se muestran las conclusiones derivadas del estudio, así como una propuesta que, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, permitiría contribuir en el proceso de la reorientación del destino.

## 2 | APROXIMACIÓN AL TEMA DE ESTUDIO: LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS LITORALES EN MÉXICO

En este capítulo se describe la evolución espacio-temporal de los destinos litorales de México con la intención de identificar la situación en la que se enmarca el desarrollo de Bahías de Huatulco. A lo largo del análisis se abordan tres aspectos centrales: la antigüedad de los centros turísticos de litoral, el carácter espontáneo o planificado de los mismos y las actuaciones que las administraciones públicas han llevado a cabo para apoyar al sector. De la información obtenida se concluye que los destinos litorales de México operan en medio de condiciones de alta competitividad. Ello justifica, para el caso de Bahías de Huatulco, diagnosticar su estado evolutivo o, lo que es igual, comprobar si el destino, como producto turístico, tiene la necesidad de reorientarse para mejorar su situación competitiva.



## 2.1. México: cuatro generaciones de destinos turísticos litorales

El desarrollo del turismo moderno en los espacios litorales de México se ha presentado a lo largo de diferentes fases. Smith (2009:5-9) ha propuesto una visión evolutiva dividida en tres etapas. La primera de ellas se posiciona entre 1946 y la segunda mitad de los años sesenta, justo cuando surgen los primeros centros turísticos multitudinarios de playa (conocidos también como tradicionales), a saber: Acapulco, Mazatlán y Puerto Vallarta en la costa del Pacífico, Veracruz en el Golfo de México y Cozumel en el mar de las Antillas.

La segunda etapa, según el mismo autor, inicia en 1968 y culmina en la década de los años ochenta, periodo en el cual el gobierno federal incursiona en el planeamiento y gestión de una nueva generación de destinos conocidos como Centros Integralmente Planeados (CIP) los cuales, a diferencia de sus predecesores, se caracterizarían por estar vinculados a instrumentos y estrategias de fomento tales como: planes de ordenamiento del uso de suelo, dotación de infraestructuras y equipamientos urbanos, fomento a la inversión, concesión de subsidios y apoyo a la promoción (Brenner, 2005:142). Durante esa etapa fueron creados Cancún, Los Cabos, Ixtapa-Zihuatanejo, Loreto y Bahías de Huatulco.

La tercera etapa marcada por Smith inicia en los primeros años del siglo XXI, momento en el cual el gobierno federal proyecta una nueva generación de destinos planificados pensada para fortalecer la oferta disponible mediante destinos-producto adaptados a las nuevas tendencias del mercado. Junto a los nuevos CIP se desarrollan, también, corredores turísticos a manera de rutas regionales.

De forma alternativa a la lectura que Smith hace del desarrollo del turismo litoral en México, Magaña-Carrillo (2009:523) sostiene que la primera etapa, correspondiente con los destinos tradicionales, se ubica entre los años 1946 y 1958. La segunda etapa es situada entre 1959 y 1970 cuando comienzan los trabajos de planificación turística conducidos por el gobierno federal y la tercera etapa se identifica a partir de 1973 cuando entran en operación los primeros CIP.

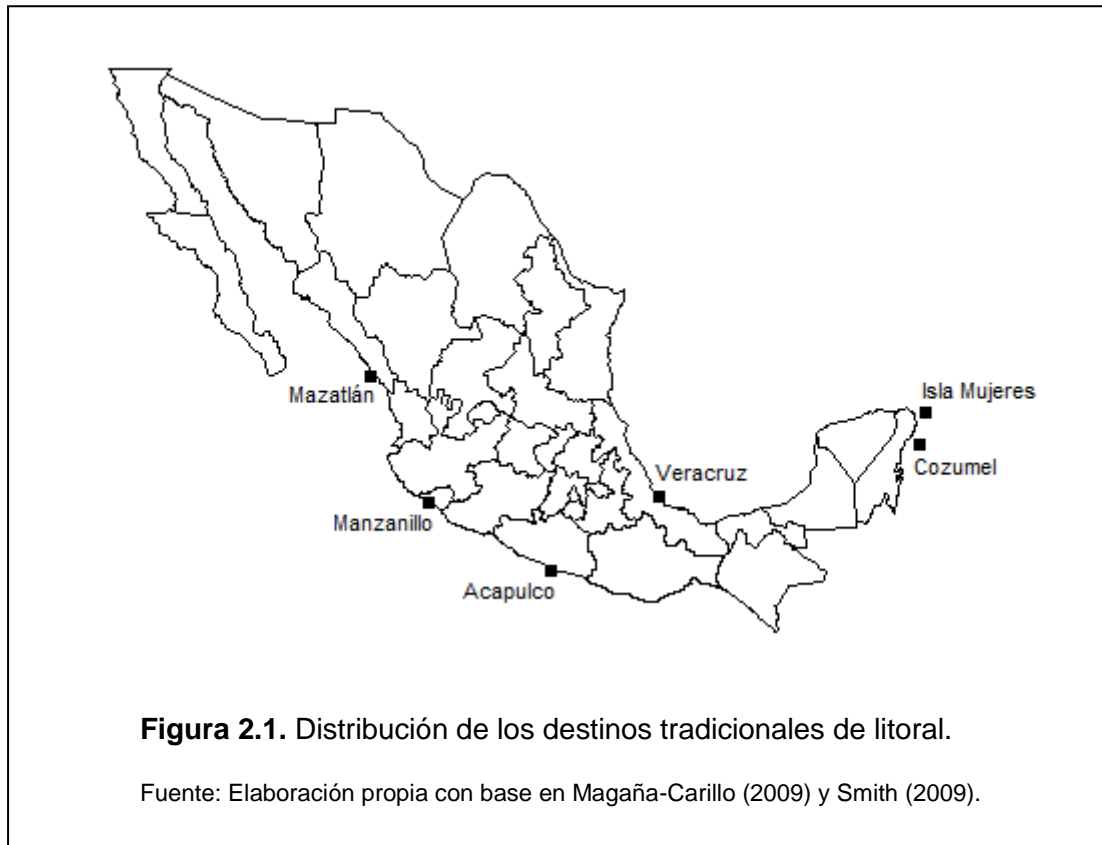
Con base en los planteamientos expuestos por ambos autores y en una revisión personal de diversos documentos del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR, s/f, 2004a, 2004b y 2006) se propone, a continuación, un enfoque alternativo de la evolución seguida por los destinos dividida en cuatro fases.

#### 2.1.1. Primera fase: los destinos tradicionales

De acuerdo con Magaña-Carrillo (2009:523-524) durante los periodos presidenciales de Miguel Alemán Valdés (1946-1952) y de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) se detectan las primeras actuaciones dirigidas a apoyar el desarrollo de centros de turismo litoral en espacios dotados con ubicaciones y recursos privilegiados. En aquellos años la economía mexicana se encontraba inmersa en un proceso de reestructuración encaminado a fomentar el desarrollo del sector industrial. Ante la necesidad de capitales para financiar la industrialización del país, el gobierno decidió dinamizar la función turística de algunos territorios con la intención de potenciar la captación de divisas. Durante ese periodo el turismo no era percibido como un fin político, sino como un medio para desarrollar el sector industrial considerado en ese entonces de importancia estratégica nacional. De esa manera, a través de fondos públicos, se fomentó la construcción de infraestructuras carreteras y la operación de líneas aéreas para facilitar la accesibilidad a los destinos. Adicionalmente, a través del Fondo de Garantía y Fomento al Turismo (FOGATUR), creado en 1956, el gobierno buscó incentivar la inversión nacional en el sector hotelero (Bringas, 1999: 8). Como resultados de esas actuaciones, destinos como Acapulco, Cozumel, Isla Mujeres, Manzanillo, Mazatlán y Veracruz pudieron potenciar su función turística (figura 2.1.).

Si bien durante ese periodo se hizo presente el apoyo gubernamental, el desenvolvimiento de los destinos no se vio soportado por un proceso de planificación integral (Benseny, 2007:23); lo cual propició que, a medida que los destinos se popularizaban, se llegara a una situación caracterizada por el crecimiento desbordado, la degradación ambiental, la insuficiencia de las infraestructuras y la inadecuada provisión de viviendas (Smith, 2009:5). Debido

a ello, los centros turísticos asociados a ese periodo, aún cuando contaron con el apoyo de programas e intervenciones estatales, son considerados destinos espontáneos, es decir, sin una regulación efectiva.



### 2.1.2. Segunda fase: El impulso gubernamental a los destinos espontáneos

Entre 1959 y 1970 las autoridades federales fomentaron la inversión extranjera directa en el sector turístico, específicamente en la construcción de hoteles. De manera simultánea, se inició la promoción turística de México en el extranjero y, de la mano del primer Plan Nacional de Desarrollo Turístico (1962), comenzó la construcción de infraestructuras turísticas (Magaña-Carrillo, 2009:254-255). A finales de los años 60, el Banco de México creó, por solicitud del gobierno federal, el Fideicomiso de Infraestructura Turística (INFRATUR) cuya función inicial se centraría en la elaboración de estudios prospectivos y en el diseño una estrategia nacional de destinos planificados (Bringas, 1999: 9 y Smith, 2009:6).

Como resultado de los trabajos elaborados por las agencias oficiales se reconoció la importancia de impulsar el desarrollo de nuevos destinos turísticos en el litoral orientados a la demanda internacional. Varios factores motivaron esa recomendación, entre los cuales García (1992) y Jiménez (1993) identifican los siguientes:

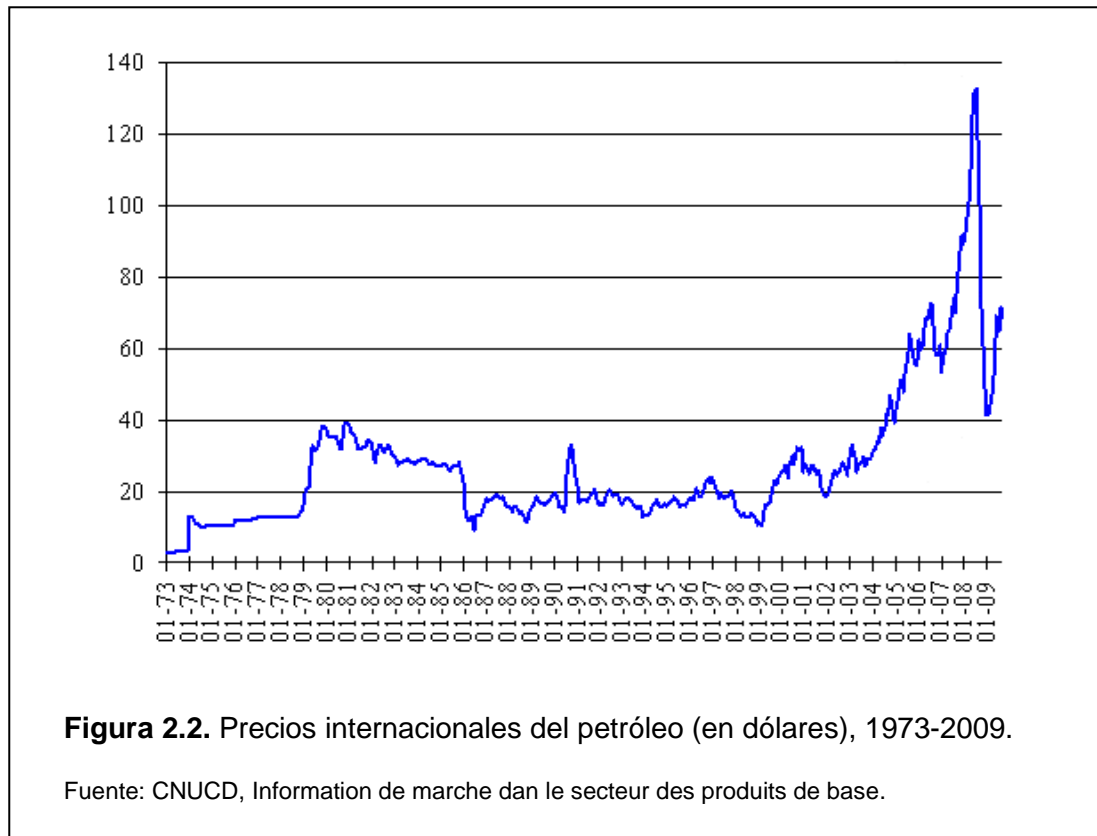
- El proceso de masificación dentro del cual se encontraban inmersos los destinos tradicionales.
- La cercanía de México hacia el mercado norteamericano.
- La posibilidad de aprovechar los más de 11 000 kilómetros de costa nacionales distribuidos en las vertientes de los océanos Pacífico, Atlántico y del mar Caribe
- La oportunidad de crear centros de playa con una oferta diferenciada y más adecuada a las expectativas de mercados de elevado nivel de gasto.

Reconocido el nicho de mercado al que serían dirigidos los proyectos (mercado norteamericano) y el tipo de motivaciones que serían ofertadas (sol, playa, campos de golf y marinas), los trabajos del gobierno federal se orientaron hacia dos derroteros: 1) el estudio y determinación de las regiones litorales con mayor potencialidad, y 2) la creación de organismos públicos en los que sería depositada la responsabilidad de la planificación y la gestión del desarrollo turístico nacional.

### 2.1.3. Tercera fase: los Centros Integralmente Planeados (CIP)

Durante los años sesenta el desarrollo de la economía mexicana se encontraba soportado sobre dos pilares: la exportación de petróleo y la política industrial conocida como *sustitución de importaciones* que había sido impulsada durante los años cuarenta y cincuenta. En aquel entonces el turismo aún tenía un peso menor al de otros sectores productivos dentro de la economía nacional. No obstante, esta situación cambió paulatinamente a inicios de los años setenta

cuando el precio internacional del petróleo alcanzó niveles por debajo de los 5 dólares (figura 2.2.).



Durante esa misma década la industria sustitutiva de importaciones, segundo pilar de la economía nacional, comenzó a mostrar una escasa capacidad para competir en los mercados mundiales, poca productividad, baja calidad de los bienes, un endeudamiento público generado por concepto de compra de tecnología extranjera y la incapacidad del sector para promover el desarrollo regional (González, 2002:12). Esta situación hizo necesario el replanteamiento de la política económica. En ese contexto se decidió hacer la transición del *modelo energético-industrial* que había guiado el desarrollo del país hacia otro conocido como *modelo de desarrollo compartido* caracterizado por la promoción de nuevas actividades económicas, la difusión del desarrollo regional y la participación de nuevos agentes para financiar el desarrollo (Ramales, 2003).

La puesta en marcha del *modelo de desarrollo compartido* propició una nueva visión en torno al turismo vinculada a metas como la creación de fuentes de empleo, el equilibrio migratorio y la generación de efectos multiplicadores en aquellas regiones en donde la localización de la industria y de la actividad petrolera no estuviese justificada.

Tras la presentación, en 1968, de los resultados arrojados por los estudios prospectivos conducidos por el INFRATUR, en 1973 el gobierno federal dio forma al Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) como agencia responsable del planeamiento, desarrollo y dirección de una nueva generación de destinos turísticos litorales orientados hacia la demanda internacional que serían conocidos como Centros Integralmente Planeados (CIP) (Smith, 2009:6).

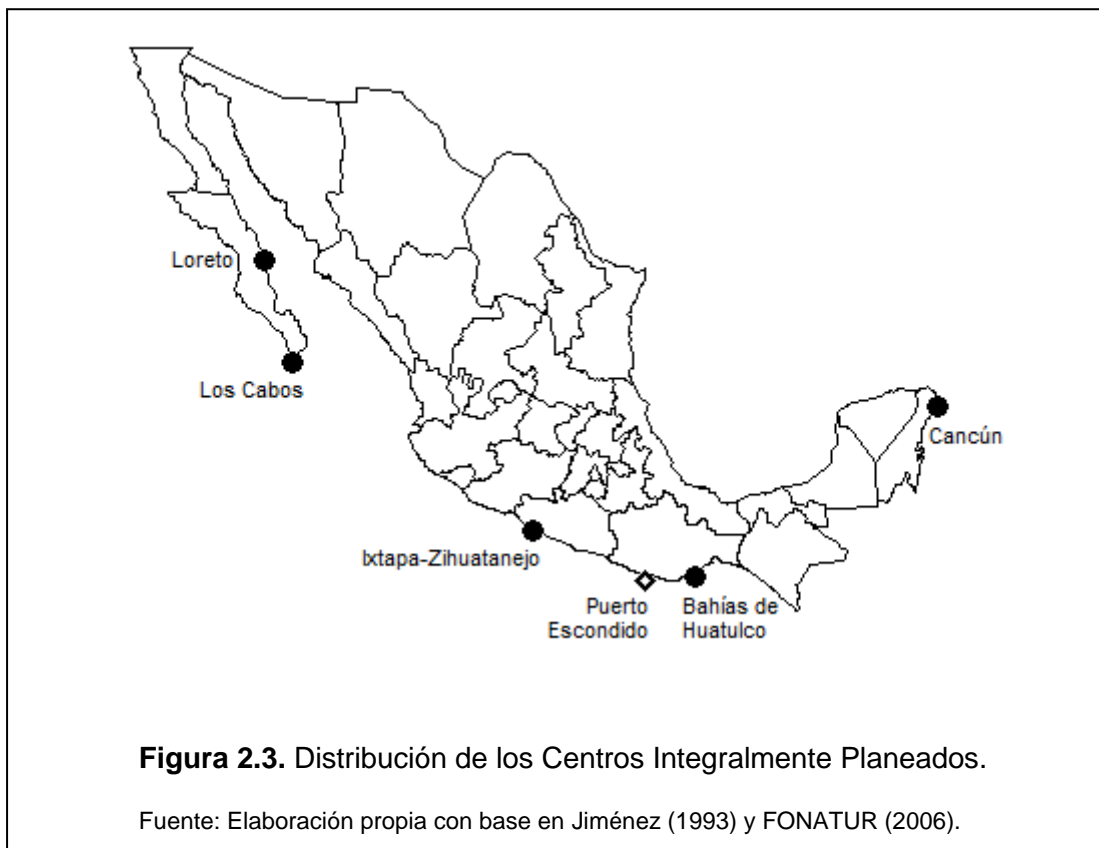
De manera similar a las fórmulas de intervención pública practicadas durante los años sesenta y setenta en varios destinos mediterráneos como Languedoc-Rosellon en Francia o Port-el-Kantaoui en Túnez (Battilani, 2005:383 y Gant & Smith, 1992:334), las actuaciones de planificación y gestión emprendidas por el FONATUR se concentraron en las siguientes tareas:

- selección de los destinos a desarrollar con base en criterios de disponibilidad de recursos y del impacto regional que supondría la implantación del turismo sobre el desarrollo social y económico. Bajo estos criterios se dirigió la atención sobre las penínsulas de Baja California y Yucatán, así como sitios costeros caracterizados por tener economías tradicionales basadas en la pesca de subsistencia y en la agricultura no comercial (Benseny, 2007:26-27).
- elaboración de planes maestros para conducir el crecimiento en cada proyecto bajo criterios de imagen urbana, funcionalidad y aseguramiento de reservas territoriales y áreas verdes (Jiménez, 1993:106-107).
- expropiación de tierras, resolución de los conflictos sociales y definición de usos de suelo (Orozco, 1992)
- la gestión de préstamos con la banca internacional para la construcción de infraestructura, la dirección de las obras, el mantenimiento de las mismas, el suministro de servicios (agua, luz, drenaje), la promoción y el

otorgamiento de facilidades inmobiliarias para el establecimiento de hoteles y servicios complementarios (Jiménez, 1993:106-107).

Los primeros CIP proyectados por el FONATUR fueron Cancún, Ixtapa-Zihuatanejo y Puerto Escondido (localizados respectivamente en los estados de Quintana Roo, Guerrero y Oaxaca). El primero de ellos inició operaciones en 1974 con el objetivo de captar la atención del mercado estadounidense de la costa oriental. Ixtapa-Zihuatanejo fue lanzado en 1976 como centro complementario de Acapulco, mientras que Puerto Escondido tendría como meta proyectar a nivel internacional al estado de Oaxaca como un destino turístico de playa (Jiménez, 1993:107).

A los proyectos antes mencionados siguieron los CIP de Los Cabos en 1976 y Loreto lanzado a inicios de los ochenta, ambos en Baja California Sur. En 1984 entró en operaciones un destino adicional en Oaxaca –Bahías de Huatulco– en sustitución de Puerto Escondido, el cual fue desestimado como centro planificado a causa del descontrol en el crecimiento urbano y en la calidad de la oferta hotelera (Jiménez, 1993: 121). La figura 2.3. muestra la ubicación de los CIP puestos en operación durante las décadas de los años setenta y ochenta.



A diferencia de los destinos tradicionales, el desarrollo de los CIP se reguló mediante el ordenamiento de usos de suelo de cuatro tipos:

- Urbano: destinado al aprovisionamiento de viviendas para residentes, infraestructuras y servicios para la población.
- Turístico: en el que se ubicarían los hoteles y la oferta complementaria.
- Residencial: uso de suelo habitacional para un segmento poblacional de elevado poder adquisitivo.
- Reserva: suelo que no albergaría ninguna de las funciones marcadas para los usos antes descritos.

En cuanto la superficie territorial de cada CIP no se percibe la presencia de un criterio de referencia tal como ocurre con el caso del ordenamiento del uso de suelo. El cuadro 2.1. muestra el área ocupada por cada CIP hacia el año 2001, fecha en la que inicia la cuarta etapa de desarrollo del turismo litoral que se explicará en el siguiente subapartado.

Centro	Superficie (hectáreas)	Cuartos en operación
Cancún	Total: 12,700 Aprovechable: 4,062 (31,98%)	26,138
Los Cabos	Total: 927 Aprovechable: 541 (58,36%)	4,309
Ixtapa-Zihuatanejo	Total: 2,016 Aprovechable: 1,046 (51,88%)	3,737
Loreto	Total: 10,449 Aprovechable: 4,707 (45,04%)	511
Bahías de Huatulco	Total: 20,075 Aprovechable: 3,618 (18,02%)	1,577

**Cuadro 2.1.** Indicadores seleccionados de los CIP, 2001.

Fuente: <http://fonatur.gob.mx>



De la información mostrada en el cuadro anterior sobresalen dos aspectos. En primer lugar, el hecho que en cada uno de los CIP, al menos el 40% de la superficie, es destinada a usos de reserva o de conservación (terrenos que no entran en los usos de aprovechamiento), lo cual deja al descubierto el objetivo de evitar la saturación de los destinos y el deterioro de su imagen tal como ocurrió con los centros tradicionales. El segundo aspecto a resaltar es la distinta magnitud de superficie aprovechable en cada destino y el número de cuartos en operación. Al observar la información aportada por el cuadro, se logra apreciar la presencia de dos modelos de implantación turística, uno de ellos representado por Cancún y ligado a la masificación, y otro representado por el destino de más reciente cuño, Bahías de Huatulco, y vinculado a un menor porcentaje de superficie aprovechable debido a la presencia dominante, dentro de su planificación, de lineamientos asociados a la protección ambiental.

Durante los decenios de 1970 a 1990 la intervención del gobierno en el desarrollo turístico se centró en la dotación y el mejoramiento de infraestructuras, la regulación del sector hotelero, el otorgamiento de créditos al sector, la promoción y comercialización en el extranjero y en la apertura del sector a la inversión extranjera directa (Magaña-Carrillo, 2009: 525-527).

#### 2.1.4. Cuarta fase: los CIP de segunda generación y los proyectos regionales

Esta fase dio inicio con el presente siglo cuando el FONATUR hizo público el lanzamiento de varios proyectos cuya oferta respondería a las tendencias más recientes del mercado turístico, las cuales, de acuerdo con Yeoman (2008:33-39), se asocian con los siguientes rasgos:

- un mercado que demanda productos innovadores acordes con un nuevo perfil socio-demográfico ligado a rasgos emergentes como la creciente incidencia de divorcios, el retraso en la edad para contraer matrimonio y tener hijos, y la mayor esperanza de vida.
- la búsqueda de destinos que, por un lado, sean seguros y, por el otro, garanticen experiencias novedosas y auténticas al visitante.

- el cambio en los patrones temporales ligados al ocio que han pasado de periodos semanales o quincenales a breves “escapadas” en las que el turista espera vivir experiencias de relajación y recreación siempre con la mejor relación costo-beneficio.
- la creciente conciencia de los viajeros respecto de los impactos ambientales y sociales provocados por la actividad turística, la cual es fuente de múltiples consideraciones y cuestionamientos al momento de elegir dónde viajar, cómo hacerlo y qué servicios contratar.
- la idea, aún vigente, que el turismo es fuente de prestigio y ocasión para el hedonismo.

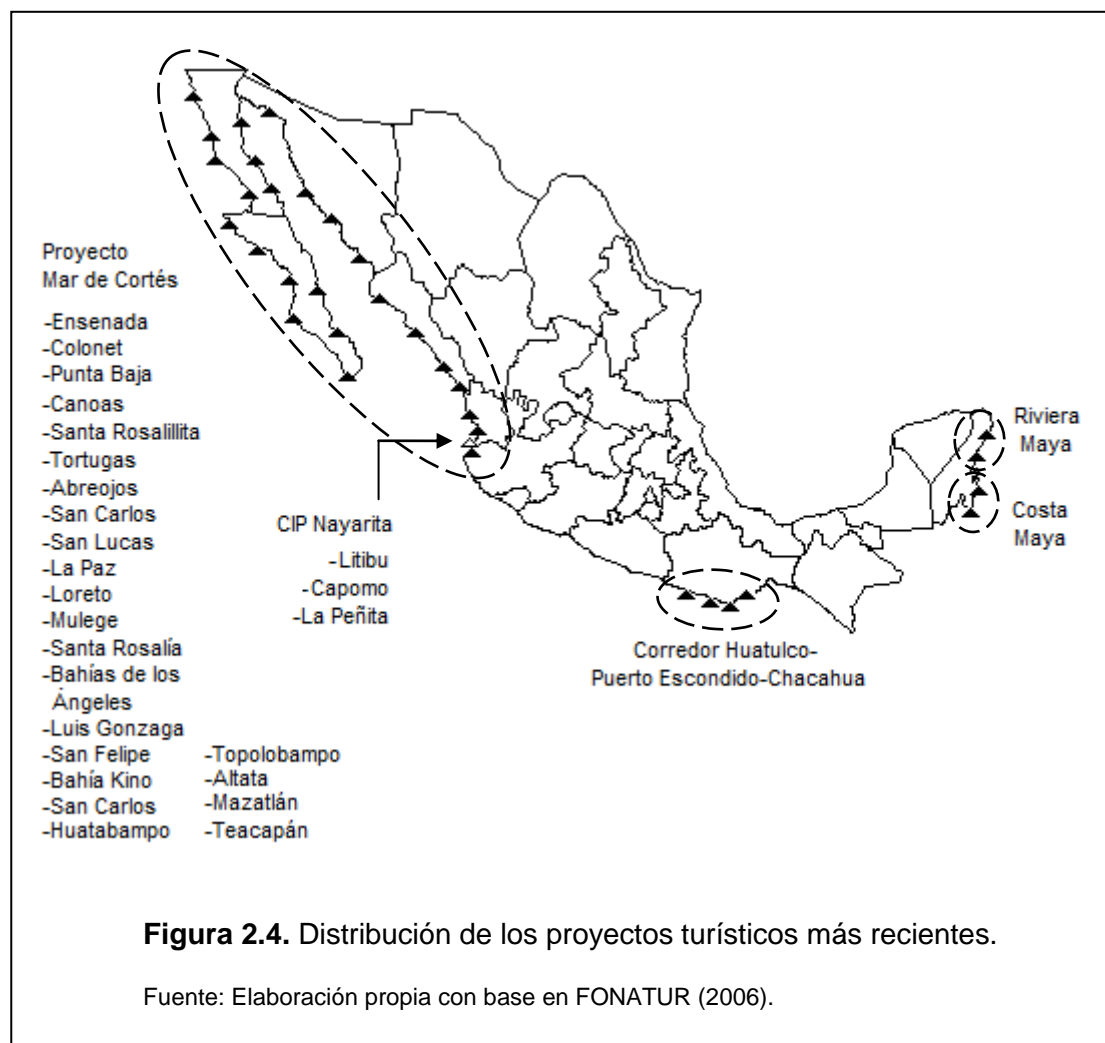
De acuerdo con las tendencias de la demanda, el FONATUR reconoció que era necesario cambiar el modelo de desarrollo turístico existente (FONATUR, 2006:31). Para conseguirlo la nueva oferta debería incorporar los siguientes elementos:

- favorecer una mayor captación de gasto a través de nuevos productos de alta calidad, dirigidos a segmentos de alto perfil y dotados de actividades que, al responder al perfil socio-demográfico y a las motivaciones y valores del turista, logren propiciar una mayor estadía en los destinos.
- reinventar el modelo de sol y playa articulándolo con otras formas de turismo asociadas con la cultural, la naturaleza, la aventura, congresos, ferias y exposiciones.
- concentrar las actuaciones de planificación en zonas de gran potencialidad turística derivada de la singularidad del medio ambiente o de la cultura local.
- promover la conformación de corredores turísticos para complementar la oferta.

De las siete regiones turísticas en las que ha sido dividido el territorio nacional, las regiones Mar de Cortés, Riviera Mexicana y Mundo Maya-Oaxaca tienen prioridad para el desarrollo de nuevos centros turísticos y la aplicación de acciones para dinamizar a los destinos existentes (FONATUR, 2006:43).

Los centros planificados por el FONATUR durante esta fase, a diferencia de los primeros CIP, cuentan con menores dimensiones territoriales para facilitar su implantación. Además, se encuentran orientados al turismo especializando, lo que en palabras de Smith (2009:9), implica evitar turistas de clase media y *spring breakers*. En la mayoría de los nuevos destinos no se plantea rebasar el límite de 15.000 cuartos, su planificación y gestión se ajustará a los procesos de desarrollo sostenible y en todo ellos habrá un alto componente de inversión privada (FONATUR, 2006:46).

La figura 2.4. muestra la distribución de los proyectos entre los que se encuentran el CIP Nayarit, el proyecto Mar de Cortés (también conocido como Escalera Náutica), el Corredor Cancún-Riviera Maya, la Costa Maya y el Corredor Huatulco-Puerto Escondido-Lagunas de Chacahua (FONATUR, 2006).



El CIP Nayarit tiene por objetivo impulsar un corredor distribuido entre Bahía de Banderas, Compostela y San Blas conformado por destinos tradicionales. El proyecto se ubica en la costa del estado de Nayarit. Se distingue de los primeros CIP de playa por su estructura fragmentada en tres polígonos sin continuidad territorial. *Litibu* es el primero de ellos. Tras su periodo de desarrollo (2004-2014) éste contará con dos zonas hoteleras destinadas al alojamiento de clase especial y a hoteles boutique, dos zonas de uso residencial turístico y otras tres de condominios turísticos, un campo de golf de 18 hoyos y una zona comercial. En el segundo polígono denominado *El Capomo* se contempla un horizonte de desarrollo entre 2007 y 2023. Su oferta estará conformada por cinco áreas hoteleras, un área residencial turística y otra de condominios turísticos, una zona comercial, un parque temático y un campo de golf de 18 hoyos. Contará, además, con una reserva ecológica y un aeródromo. El tercer polígono, *La Peñita*, se desarrollará entre 2013 y 2025. Estará provisto de cuatro zonas hoteleras, dos áreas de uso residencial turístico y cuatro más de condominios turísticos, un área comercial, un campo de golf de 18 hoyos, una marina con 150 posiciones y una reserva ecológica (FONATUR, s/fa).

Con la finalidad de marcar una comparación respecto de los CIP de primera generación, el cuadro 2.2. señala la superficie de los polígonos y su capacidad de alojamiento. Se destaca la reducción en el área promedio ocupada y la presencia de lo que se percibe son cargas máximas de edificación que, en el caso de *Litibu* y *El Capomo* oscila alrededor de 20 cuartos/hectárea y para *La Peñita* de 12 cuartos/hectárea. Lo anterior muestra que en los nuevos CIP el FONATUR ha buscado asegurar un mayor control y homogeneización de los procesos inmobiliarios y de la imagen de proyectada por los destinos.

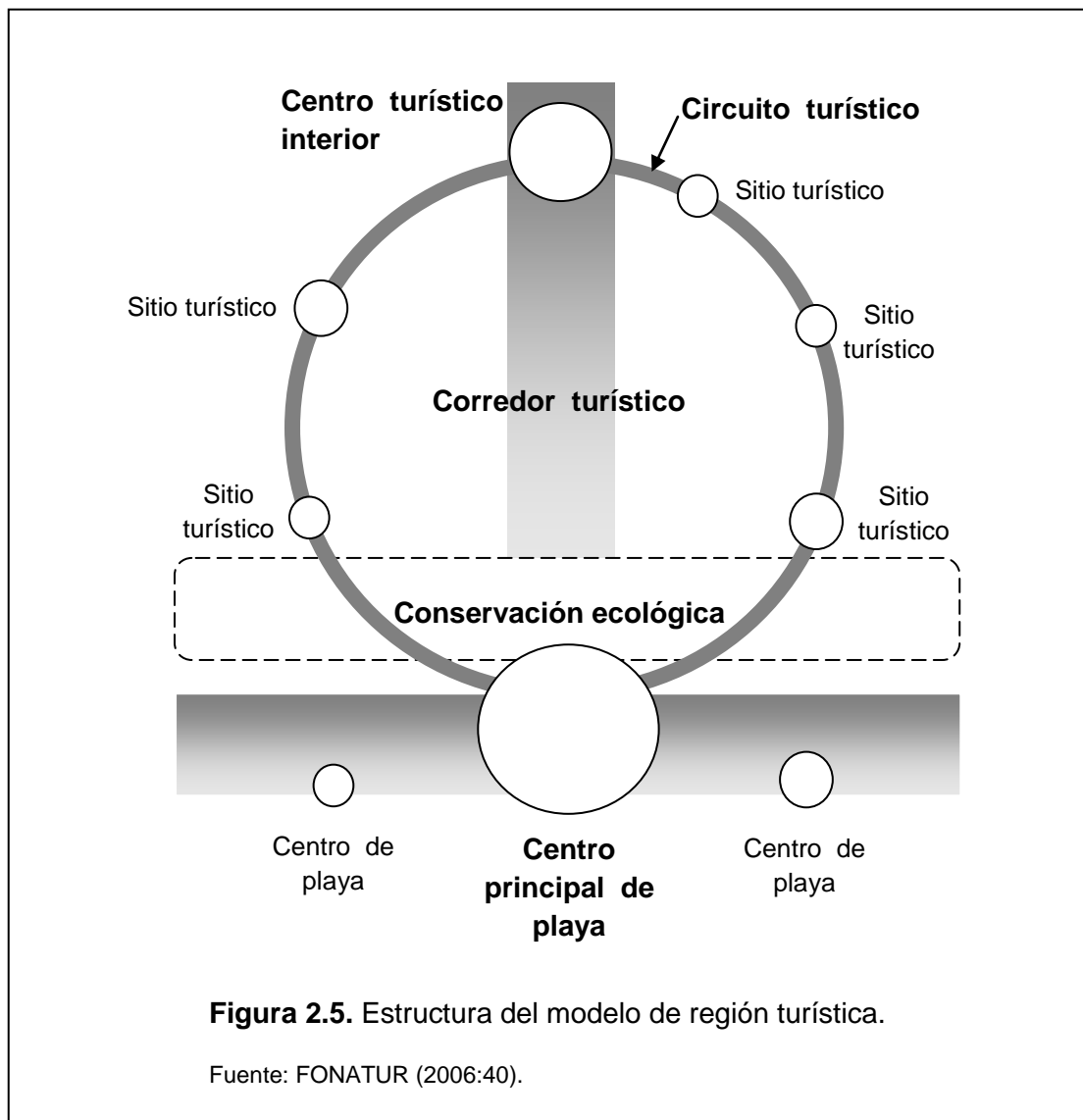
Centro	Superficie (ha)	Cuartos en operación
Litubu	Total: 167	3,200
El Capomo	Total: 268	5,900
La Peñita	Total: 445	5,400

**Cuadro 2.2.** Indicadores seleccionados del CIP Nayarit

Fuente: [http://www.fonatur.gob.mx/es/Des\\_Nayarit/des-nayarit.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/Des_Nayarit/des-nayarit.asp) y FONATUR (s/fa)

Junto al desarrollo de destinos *ex novo*, el FONATUR actualmente trabaja en la dinamización de zonas turísticas a través de la conformación de corredores diseñados para complementar la capacidad instalada en varios destinos, crear nuevos productos y favorecer la visitación. La figura 2.5. esquematiza la estructura regional asociada a los corredores turísticos. Bajo ese esquema el FONATUR interviene en los proyectos: Mar de Cortés, Corredor Cancún-Riviera Maya, Costa Maya y Corredor Huatulco-Puerto Escondido-Lagunas de Chacahua mismos que se describen a continuación.

El Proyecto Mar de Cortés es un desarrollo basado en el mercado náutico con la finalidad de promover un turismo de bajo impacto ligado a un segmento de mercado de elevado perfil de gasto. El proyecto se extiende a lo largo del litoral de los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit, en cuya ruta pueden ser visitados más de 200 sitios naturales y culturales de interés turístico. El proyecto contempla la construcción de más de una veintena de escalas náuticas (cinco de las cuales serán móviles) localizadas principalmente en áreas rurales. Las escalas concentran la oferta de servicios diversos tales como: centros de información turística, hospedaje, restauración, enfermería, regaderas y vestidores, Internet, carriles de nado, jacuzzi, lavanderías, talleres de reparación, bodegas, recolección de materiales y de residuos peligrosos, información meteorológica, amarres y marinas secas (<http://www.marinas.fonatur.gob.mx/es/index.asp>, FONATUR, 2004b).



A través de las oficinas de turismo ubicadas en las instalaciones de las escalas náuticas, actualmente se ofertan cinco rutas turísticas que, en correspondencia con el modelo de los corredores, promueven el desplazamiento entre las escalas y zonas del interior circundantes a cada puerto. El cuadro 2.3. sintetiza los rasgos principales de los productos actualmente ofertados.

---

	Pinturas rupestres	Arqueología	Colonia	Independencia	Religión	Ciudades	Mamíferos marinos	Fauna marina mayor	Aves	Fauna terrestre	Paisajes naturales	Aguas termales	Balnearismo	Deportes acuático	Pesca	Cacería	Golf
Grandes habitantes del mar	■							■			■		■	■			
Misiones y puertos mágicos			■		■						■		■		■		
Culturas vivas de la Sierra Madre	■		■			■				■	■		■	■	■		
De la playa a las Barrancas del Cobre					■	■	■				■	■	■	■		■	■
Naturaleza viva y arqueología		■		■	■	■			■		■		■	■	■		

---

**Cuadro 2.3.** Principales elementos promocionados en las rutas turísticas del Corredor Mar de Cortés

Fuente: Elaboración propia con base en [http://www.marinas.fonatur.gob.mx/es/index\\_rutas.asp](http://www.marinas.fonatur.gob.mx/es/index_rutas.asp)

El Corredor Cancún-Riviera Maya se extiende a lo largo del litoral norte del estado de Quintana Roo. En él se encuentran implicados los cuatro municipios con mayor dinámica turística de todo el país: Isla Mujeres, Benito Juárez, Cozumel y Solidaridad. Entre los destinos de la zona destacan como los más representativos: Cancún, Playa del Carmen, Tulum, Isla Mujeres y Cozumel.

De acuerdo con la planificación, hacia el año 2025 el corredor proyecta alcanzar la cantidad de 11 millones de visitantes al año, 110 mil cuartos de hotel y triplicar la captación de divisas para llegar a los 10 mil millones de dólares estadounidenses. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos se trabaja en la definición de planes de ordenamiento urbano, la dotación de infraestructuras de transporte (carreteras, aeropuertos, vías férreas, marinas deportivas y muelles de cruceros), la instalación de oferta complementaria y el aprovechamiento de playas y zonas arqueológicas. La oferta que se desarrollará buscará captar la atención de los nichos de náutica, cruceros, golf, salud y convenciones ([http://www.fonatur.gob.mx/es/Des\\_Rivera/des-rivera.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/Des_Rivera/des-rivera.asp), FONATUR, 2004a).

El proyecto Costa Maya se localiza en el sur de Quintana Roo, a lo largo de una franja litoral de 45 km. en la que se ubican cinco espacios naturales protegidos, de los cuales, dos son reservas de la biosfera, uno es zona de conservación ecológica, otro es un área natural marina protegida y el restante es un área de protección de flora y fauna. En correspondencia con las condiciones naturales y jurídicas del entorno, en este proyecto se plantea crear centros turísticos de baja densidad orientados hacia los nichos del ecoturismo, buceo, deportes acuáticos, golf y actividades de aventura ([http://www.fonatur.gob.mx/es/Des\\_Costa/des-costa.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/Des_Costa/des-costa.asp)).

Durante la primera fase de desarrollo, actualmente en tránsito, se proyecta la construcción de 3.200 habitaciones en hoteles de baja densidad, tres campos de golf, un parque temático, clubes de playa y zonas comerciales. En el año 2020 se espera elevar la oferta de alojamiento hasta alcanzar los 7.800 cuartos que darán servicio a aproximadamente 700.000 turistas al año (FONATUR s/fb).



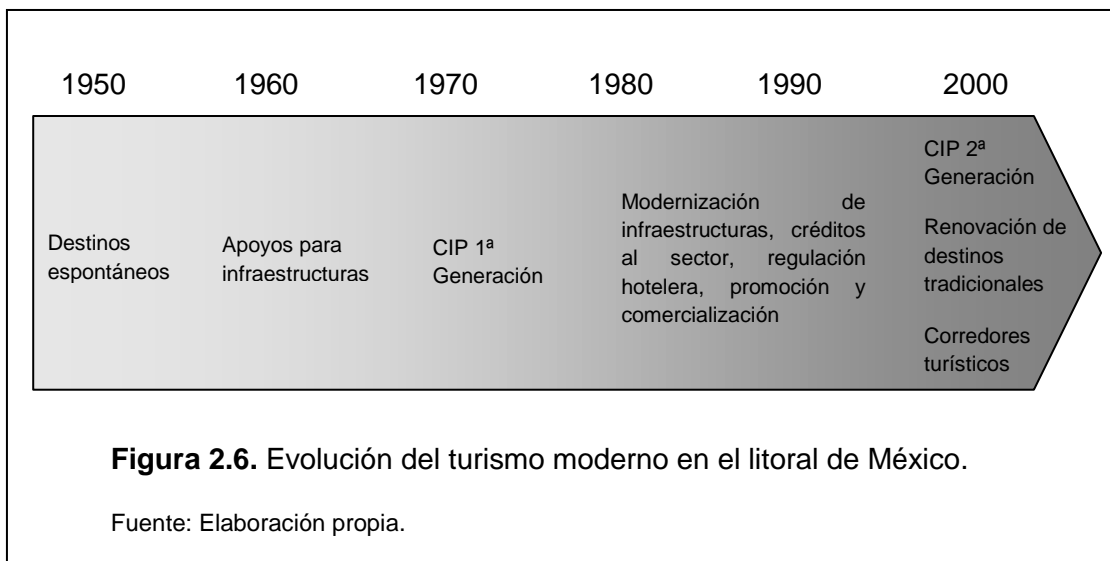
El Corredor Turístico Huatulco-Puerto Escondido-Chacahua es, al momento, la pieza final de un macroproyecto denominado Riviera Mexicana, a saber, un eje de escalas náuticas, destinos tradicionales y CIP que se extendería lo largo de todo el litoral Pacífico y desde donde se pretende generar movimientos turísticos hacia el interior del territorio.

El proyecto en cuestión persigue, como principal objetivo, integrar los atractivos turísticos ubicados en la costa del estado de Oaxaca y fomentar el desarrollo de la región. Para ello, se prevé mejorar las infraestructuras, poner en valor los recursos naturales y culturales, y fomentar la reconversión de la oferta existente.

Al igual que en la Riviera Maya en este proyecto se integra a un CIP de primera generación, destinos tradicionales de playa, dos parques nacionales, zonas comunitarias de protección de recursos y poblados rurales. Debido a que la zona recibe aproximadamente un millón de turistas al año, la mayoría de ellos nacionales, se espera que, mediante la mejora en la accesibilidad y la creación de productos ecoturísticos, culturales, deportivos y de aventura, se incremente el número de turistas internacionales (Centro de Estudios Urbanos y Arquitectura, 2005).

## **2.2. Implicaciones de la evolución de los destinos litorales en México**

A modo de síntesis, la figura 2.6. ilustra la evolución del turismo litoral en México. Varias de las acciones que se posicionan en periodos históricos específicos han mantenido su vigencia a lo largo del tiempo. En todo caso, la información señalada en la figura da cuenta del momento en el que inician los procesos que han configurado al espacio del turismo litoral.



De acuerdo con la información plasmada en la figura anterior, cabe destacar que, a partir de los años ochenta y, especialmente, desde los años noventa, las actuaciones para crear ventajas competitivas en los destinos se intensificaron debido a la presencia de centros turísticos sustitutivos en el mercado internacional que, mediante la oferta de novedosas fórmulas de ocio y recreación, han logrado posicionarse en los nichos de clientela que tradicionalmente constituían el mercado de los destinos mexicanos.

De cara a la situación antes descrita, no resulta fortuito que las autoridades públicas hayan apostado por la planificación de los centros *ex novo* con el objetivo de lograr productos experienciales y estructurados a través de valores vinculados al medio ambiente, a la calidad de los equipamientos, a la profesionalización y a los eventos especiales.

Tras la revisión de los contenidos que configuran el presente capítulo, se ha intentado dejar en claro que la competencia a la que se enfrentan los destinos litorales de México es intensa. Sea por la antigüedad de los centros turísticos o por la manifestación de cambios en las tendencias de la demanda, no resulta aventurado suponer que los desarrollos turísticos mexicanos reportan distintas posiciones competitivas. Por esa razón es necesario adelantar estudios que analicen la evolución de los centros litorales y que valoren, además, si en ellos

se manifiestan señales de crisis. Realizar este ejercicio, es requisito para afinar el diagnóstico de la oferta y, con ello, sentar las bases para la definición de estrategias de reorientación que permitan, a nivel de destino y de país, mantener o incrementar la competitividad del turismo litoral.

En correspondencia con estas ideas, en el siguiente capítulo se exploran algunas propuestas teóricas para analizar la evolución de los desarrollos litorales. Tras la discusión de las mismas y la selección de un modelo en particular, se define una propuesta específica que conducirá el estudio de Bahías de Huatulco.

# 3 | Posiciones teóricas y metodología

En este capítulo se establecen las bases teóricas y el procedimiento metodológico sobre el cual se conduce el resto de la investigación.

En relación con los objetivos a) y a.1), en el primer apartado se describen algunos de los modelos teóricos que permiten estudiar el desarrollo de los destinos turísticos, entre los cuales se encuentra el Ciclo de Vida del Área Turística propuesto por Butler (1980), el cual ha sido seleccionado para conducir el análisis en Bahías de Huatulco. En el segundo, se sintetizan los postulados del modelo, algunas críticas hechas al mismo y se presenta una propuesta que, al intentar resolver algunas de las dificultades reconocidas en el modelo, pretender guiar de una manera más adecuada el análisis del caso de estudio.

En correspondencia con los objetivos b) y b.1), en el tercer apartado de este capítulo se citan las diferentes tipos de estrategias de reestructuración que, de acuerdo con diversos autores, usualmente suelen implementarse en los destinos implicados en fases de estancamiento y declive.

En el último apartado se hace referencia a los instrumentos utilizados para la recolección de información durante la investigación de campo en Bahías de Huatulco.

### 3.1. Encuadre teórico

#### 3.1.1. Los modelos para analizar la evolución de los destinos turísticos

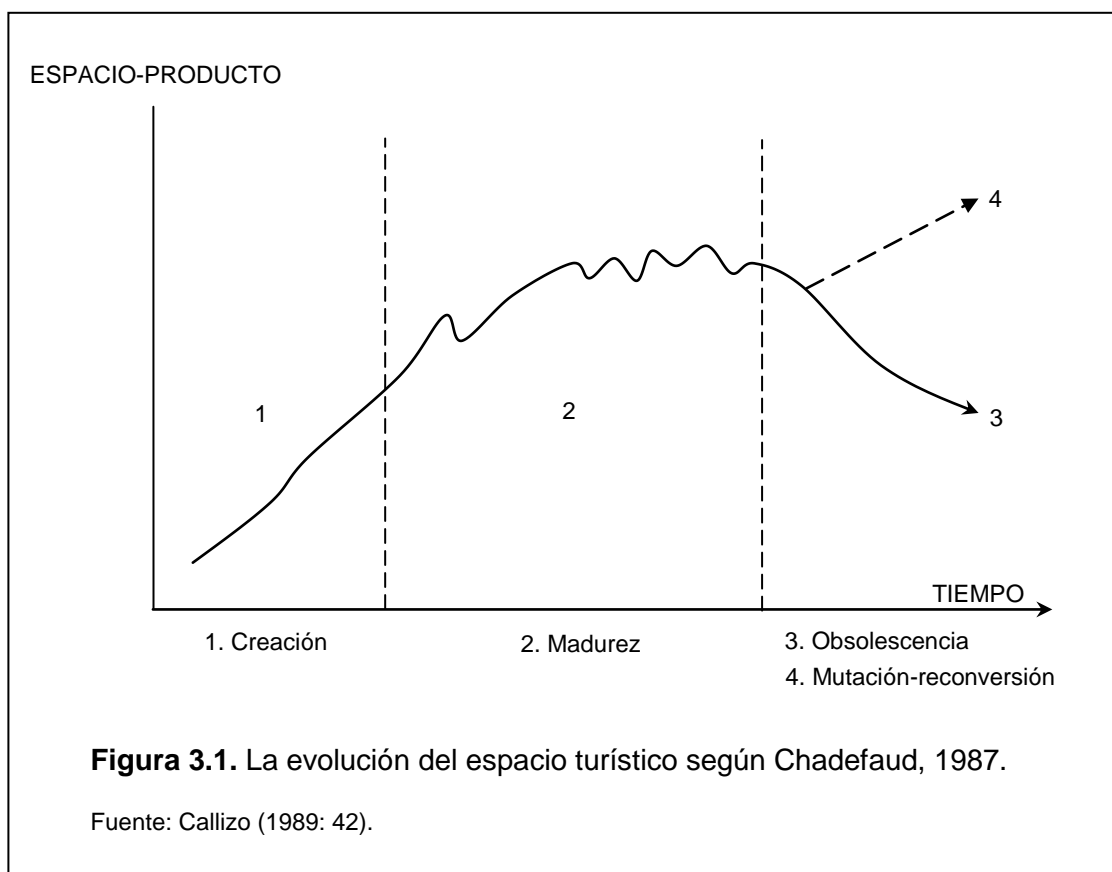
De acuerdo con Vera *et al.* (1997:233), desde finales de los años setenta se ha puesto en evidencia el papel del turismo como instrumento promotor del desarrollo territorial. En un afán por entender mejor la influencia del turismo sobre el espacio y la sociedad se han ensayado diversos modelos teóricos que pretenden explicar dos aspectos: la evolución que sigue el desarrollo de los destinos y la forma en la cual éstos, vistos como productos turísticos, puede mantenerse vigentes a lo largo del tiempo. Este último aspecto es de vital importancia para los grupos empresariales y las administraciones públicas ya que el estancamiento y el eventual declive de los centros turísticos supondrían la manifestación de problemas que afectarían a la economía de las empresas, a la sociedad y al desarrollo regional.

Algunos de los modelos teóricos más representativos son los Miossec (1977), Butler (1980) y Chadeffaud (1987). Según asienta Vera *et al.* (1997:234-236) el primero de ellos propone una aproximación regional de la evolución del turismo basada en la consideración de cuatro elementos clave: los núcleos turísticos, el transporte, la conducta de los turistas y la actitud de las autoridades y de la población local. En la propuesta de Miossec el desarrollo turístico se sucede a lo largo de cuatro fases (*preturística, pionera, desarrollo y saturación*) en las cuales el turismo eventualmente se difunde sobre el territorio y crece cuantitativamente hasta alcanzar un estado de *saturación* que propicia la manifestación de problemáticas ambientales, sociales y económicas sobre las cuales se deberán concentrar las actuaciones de los gestores turísticos. En función de la efectividad de la gestión se puede arribar hacia una posible quinta fase del modelo que se caracterizaría por el mantenimiento del dinamismo turístico.

En 1980 Butler conceptualizó el modelo del Ciclo de Vida del Área Turística (CVAT) en el cual se considera que la evolución de los destinos se proyecta a lo largo de seis etapas las cuales se diferencian, unas de otras, en función del número de visitantes recibidos y de la disposición de infraestructuras. Las fases de *exploración, involucramiento, desarrollo y consolidación* representan

estados de crecimiento turístico, en tanto que el *estancamiento* significa decrecimiento (Agarwal, 1997:65). Tras esta última fase el centro turístico puede transitar hacia cinco diferentes escenarios. En un extremo de ellos se encuentra el *rejuvenecimiento* al cual se puede llegar por medio de la implementación de actuaciones que doten de un nuevo factor de atracción al destino como, por ejemplo, la reorientación de la oferta, las mejoras ambientales y el reposicionamiento (Agarwal, 2002:27). En el otro extremo, se ubica el *declive* al cual se llega cuando el destino no puede asegurar condiciones que le permitan seguir compitiendo contra otros centros turísticos. Entre ambas posibilidades se ubican tres escenarios caracterizados por aproximarse en mayor o menor medida al declive o al rejuvenecimiento.

El modelo de Chadefaud (1987), de sello historicista-dialéctico, explica la evolución de los espacios turísticos con base en tres variables: el mito, la oferta y el espacio. Mediante la emisión de mensajes que permiten construir un imaginario colectivo, las clases dominantes modelan las aspiraciones sociales en torno al ocio; se crea entonces el mito, la demanda se activa y con ello surgen espacios en los que son dispuestos los elementos de ocio vinculados a las aspiraciones sociales. Debido a que el mito cambia de acuerdo con los intereses de las clases dominantes, los espacios turísticos más antiguos, a menos que logren adaptarse a los nuevos mitos, pasarán a una fase de *obsolescencia* tal como se muestra en la figura 3.1. (Callizo, 1989). De acuerdo con ésta la fase de *creación* se correspondería con una primera etapa en la que el mito se concreta en el espacio mediante la disposición de oferta recreativa junto a servicios de alojamiento e infraestructuras. La fase de *madurez* se alcanza cuando el mito se afianza y promueve la inversión para desarrollar aún más la oferta. Cuando se presenta un nuevo mito, y con ello disminuye el interés por consumir la oferta preexistente, se atestigua la manifestación de una fase de *obsolescencia* la cual se supera siempre y cuando el destino sea capaz de crear un nuevo producto relacionado a los mitos emergentes (Callizo, 1989:43).



De los tres modelos antes descritos se ha seleccionado al CVAT de Butler para guiar el análisis de Bahías de Huatulco con base en las siguientes consideraciones:

- a) El modelo de Miossec está pensado para analizar la evolución del turismo a escala región, situación que escapa de los objetivos de la presente investigación, debido a que ésta se enfocará en el estudio de un destino en particular y no una región turística.
- b) Si bien es claro que la propuesta de Chadefaud, se encuentra dotada de un interesante andamiaje teórico-conceptual que permite entender la evolución de las periferias turísticas, no se ha logrado identificar en ella, a través de las fuentes consultadas, un listado de variables que permitan evaluar el grado de correspondencia entre el mito y el espacio-producto. Sin dicho referente se vuelve difícil determinar si los destinos se encuentran en una etapa de *obsolescencia*.

- c) El CVAT ha sido objeto de un intenso debate a nivel internacional. La aplicación que del modelo se ha hecho para estudiar destinos ubicados en América (Getz, 1992; Diedrich, García, 2005 y Virgen, 2009), Europa (Agarwal, 1997, 2002 y Priestley y Mundet, 1998), Asia (Cohen y Shoval, 2004) y en dominios insulares (Johnston, 2001b) ha provocado críticas que han derivado en el afinamiento de las categorías de análisis y en el reconocimiento de las limitaciones del modelo. Ello, sin duda, provee de referentes de gran valor al momento de analizar la realidad.

### 3.1.2. El modelo del CVAT de Butler

En la búsqueda por dar respuestas a las interrogantes asociadas con la evolución, el declive y la gestión de los destinos, Butler publicó en 1980 el trabajo “The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources” en el que propone un modelo de evolución basado en los trabajos de Christaller (1963) concernientes al desarrollo de las localidades turísticas, y en el perfil psicológico del viajero publicado por Plog en 1972 (Butler, 1980:3-4).

Antes de proceder a la descripción detallada del modelo del CVAT, se indican, a continuación, las bases ontológicas y epistemológicas que fundamentan al modelo y que permiten comprender su lógica.

#### 3.1.2.1. Bases ontológicas y epistemológicas del CVAT

A partir de la teoría del estructuracionismo postulada por Giddens en 1984, Johnston (2001a:4-5) señala que el turismo se ha conformado en una institución de la conducta social en la que se reproducen prácticas que se integran en el tiempo y en el espacio.

La teoría de Giddens indica que las instituciones tienen un ciclo de vida a través del cual se transfieren las conductas. Por consiguiente, el turismo visto como institución implica un ciclo de vida que comienza cuando éste se inserta en el tiempo y el espacio (Johnston, 2001a:5).



De acuerdo con Johnston (2001a:7-20), el ciclo de vida del turismo cuenta con siete componentes descritos en el siguiente cuadro:

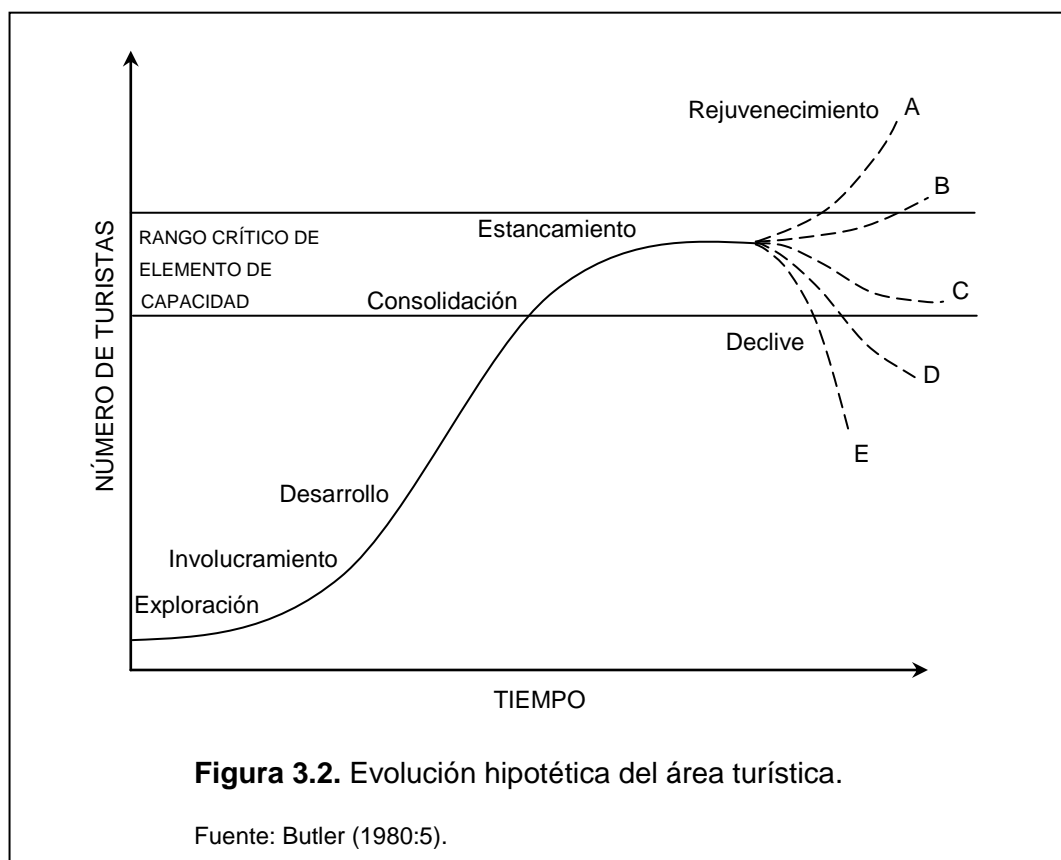
Elemento	Descripción
La entidad sometida al proceso.	El área turística.
Características internas de la entidad.	Recursos de base (naturales y culturales), servicios (oferta turística y complementaria), servicios a la comunidad (p.e. policía), infraestructuras (transportes, estado de las playas) y los documentos vinculantes dentro del ámbito turístico (leyes y planes).
Usuarios de la entidad.	Turistas (perfil y cuantía).
Etapas en el ciclo.	Se definen mediante criterios que permiten reconocer el estado que guardan las características internas. Existen varios criterios de referencia basados en la densidad hotelera y el tipo de actividad turística.
Mecanismo que provocan el cambio de etapa.	Pueden ser “coyunturas críticas” (momentos que se diferencian porque empujan de forma decisiva el proceso) y “transiciones difusas” que se refieren a cambios lentos pero que al acumularse favorecen la transición.
Condiciones macroestructurales bajo las cuales el proceso ocurre.	Se trata de eventos externos (guerras, fenómenos naturales y económicos) que afectan el desenvolvimiento del CVAT.
Secuencia y variabilidad de las etapas del ciclo.	Todo ciclo describe una evolución típica a través de la secuencia de ciertas etapas, no obstante ésta puede modificarse a causa de la interacción entre las condiciones macroestructurales y las características internas.

**Cuadro 3.1.** Elementos del ciclo de vida del área turística.

Fuente: Johnston (2001a:7-20).

### 3.1.2.2. Descripción del CVAT

En correspondencia con los elementos señalados en el cuadro anterior se observa que la conceptualización del ciclo de vida elaborada por Butler (figura 3.2.) considera que la evolución del destino turístico (la unidad) se encuentra estrechamente ligada a la cantidad de usuarios (turistas), ésta, a su vez, será el resultado de la influencia ejercida por los elementos internos del destino (recursos, atractivo, servicios e infraestructuras) y por factores externos (cambios en las preferencias y necesidades de los visitantes). Cuando la combinación de elementos y factores favorece el desarrollo del área turística, el número de usuarios se incrementa y la función turística se consolida progresivamente, con lo cual se da pauta a la evolución a través de varias etapas. Si el número de usuarios desborda la capacidad del destino, la evolución deriva hacia etapas de decrecimiento (estancamiento y declive). Sin embargo, el ciclo puede experimentar un rejuvenecimiento, siempre y cuando los elementos internos se reestructuren y promuevan un renovado interés entre los usuarios. En el cuadro 3.2. se exponen con detalle las características que distinguen a cada etapa del ciclo.



Etapa	Estado de las características internas
1. Exploración	<p>Preludio a la institucionalización del turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos visitantes sin un patrón temporal definido.</li> <li>• Alto contacto entre visitantes y pobladores.</li> <li>• Infraestructuras turísticas inexistentes.</li> <li>• Poco impacto del turismo en la economía local.</li> </ul>
2. Involucramiento	<p>El turismo inicia su implantación en la sociedad local y en el territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los visitantes.</li> <li>• Mayor regularidad en el aforo.</li> <li>• Primeras infraestructuras y servicios específicos para turistas.</li> <li>• Pobladores locales se involucran en la oferta de servicios turísticos.</li> </ul>
3. Desarrollo	<p>Fase de desenvolvimiento de la actividad y posicionamiento en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se implanta nueva oferta natural y cultural.</li> <li>• Diversificación de servicios para el turismo ofertado por empresas especializadas.</li> <li>• En temporada alta los visitantes superan a los pobladores.</li> <li>• Manifestación de algunos conflictos.</li> </ul>
4. Consolidación	<p>Crecimiento boyante y afirmación de una imagen en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de la economía se vincula al turismo.</li> <li>• La velocidad del crecimiento se reduce, pero el incremento de turistas se mantiene.</li> <li>• Conflictos sociales.</li> </ul>
5. Estancamiento	<p>Se alcanza el límite de capacidad en el área turística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación del máximo número de visitantes muchos de los cuales son repetitivos.</li> <li>• La capacidad de carga de servicios y atractivos se alcanza y en ocasiones es excedida.</li> <li>• La imagen del destino pierde atractivo.</li> <li>• Las atracciones originales son sustituidas o complementadas por otra de tipo artificial.</li> </ul>
6a. Declive	<p>Incapacidad de competir con áreas turísticas más novedosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descenso del mercado atendido, disminuyen los turistas y aumentan los excursionistas.</li> <li>• La oferta de servicios se reestructura y se orienta a mercados no turísticos.</li> <li>• Cambios en la titularidad de la propiedad.</li> </ul>
6b. Rejuvenecimiento	<p>Etapa alternativa al declive que resulta de la dinamización del área turística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación y/o adhesión de atracciones artificiales y puesta en valor de recursos no utilizados hasta entonces.</li> </ul>

**Cuadro 3.2.** Etapas del CVAT y características asociadas.

Fuente: Elaboración basada en Butler (1980:5-8) y Agarwal (1997:66).

### 3.1.2.3. Utilidad del CVAT en la gestión de los destinos

De una manera escueta y sin entrar en detalles, Butler (1980:11) señala que mediante la identificación de la etapa en la que se encuentran ubicados los destinos, se pueden sugerir a los gestores turísticos las actitudes necesarias para revitalizar el ciclo. En un esfuerzo por profundizar en la utilidad del modelo, Cooper (1994:431) sostiene que el CVAT tiene tres aplicaciones: como modelo explicativo de la evolución, como herramienta de previsión y pronóstico y como guía para orientar el marketing y la planificación.

En tanto modelo explicativo el CVAT permite reconocer los factores que han influido en la evolución de los destinos, así como la gestión dominante en cada etapa. En relación a esto último, el modelo indica que en la etapa de estancamiento deben implementarse actuaciones vinculadas a la sostenibilidad y consensuadas a escala comunitaria para evitar el declive (Cooper, 1994:432 y Vera *et al.*, 1997:101).

La función de previsión y pronóstico del CVAT se considera limitada por la carencia de series históricas confiables que registren el aforo turístico. Junto a ello, la influencia repentina de factores externos –también llamados eventos macroestructurales– reduce los alcances reales del CVAT como herramienta de previsión y pronóstico (Cooper, 1994: 345 y Agarwal, 1997:68).

En cuanto a la función de guía para el marketing y la planificación, a cada fase del ciclo le corresponde una mezcla mercadológica diferente en función de las expectativas de crecimiento y del grado de competencia (Cooper, 1994:433). El cuadro 3.3. resume las respuestas de marketing y promoción relacionadas con las diferentes fases evolutivas.

Características	FASES DEL CICLO			
	Inicio	Desarrollo	Consolidación	Declive
Crecimiento	Bajo	Crecimiento rápido	Crecimiento lento	Decrecimiento
Beneficio privado	Insignificante	Máximo	Nivelado	Descendente
Cash-flow	Negativo	Moderado	Alto	Descendente
Visitantes	Innovadores/ alocéntricos	De masas (innovadores)	De masas (seguidores)	Holgazanes/ psicocéntricos
Competidores	Pocos	Crecientes	Muchos	Pocos
Respuestas				
Estrategias	Expansión de mercados	Penetración de mercados	Defensa de cuotas	Reposición
Gastos en Marketing	Crecientes	Altos	Decrecientes	Consolidación
Énfasis en Marketing	Creación de conciencia	Creación de preferencia Información	Marca de lealtad	Protección de la lealtad, búsqueda de nuevos mercados
Distribución	Independiente	Mercado de viajes	Mercado de viajes	Mercado de viajes
Precio	Alto	Descendente	Bajo	El más bajo
Producto	Básico No estandarizado	Mejorado Estandarizado	Diferenciado	En transformación
Promoción	Ninguna	Venta personal Anuncios Relaciones públicas	Venta personal Anuncios Relaciones públicas Promociones	Venta personal Anuncios Relaciones públicas Promociones

**Cuadro 3.3.** Implicaciones del ciclo de vida en la gestión de destinos según Cooper.

Fuente: Cooper (1994:343).

### 3.1.3. Limitaciones del modelo de Butler y modificaciones

#### 3.1.3.1. Limitaciones

El cuadro 3.4. resume un conjunto de limitaciones que varios autores han identificado durante la aplicación del CVAT. De la revisión de éstas se desprenden una serie de lineamientos que normarán la metodología a seguir en el análisis.

Ámbito	Descripción	Sugerencias al modelo	Referencia
Categorías de análisis: turistas.	<p>Los datos relativos al perfil de los turistas y su magnitud no cambian necesariamente de una etapa a otra.</p> <p>La evolución en el número de turistas no muestra, por sí misma, la competitividad y la sostenibilidad de los destinos.</p>	<p>Utilizar indicadores analíticos.</p> <p>Recolección de información primaria entre actores locales.</p> <p>Utilizar como medida el gasto turístico.</p>	<p>Getz (1992).</p> <p>Agarwal (1997).</p> <p>Priestley y Mundet (1998).</p> <p>Manente y Pechlander (2006).</p> <p>Diedrich y García (2009).</p> <p>Vera (2004)</p>
Calidad en la información.	<p>Existen problemas asociados a la disponibilidad de información, nivel de agregación, estandarización y fiabilidad.</p>	<p>Combinación de fuentes primarias y secundarias.</p>	<p>Agarwal (1997).</p> <p>TNO Inro (2002)</p>
Dificultad de identificar en la práctica las etapas.	<p>La evolución de los destino en la mayoría de los casos se da a través del mecanismo de la transición difusa.</p> <p>El cambio de etapa no se puede pronosticar sólo se puede identificar <i>a posteriori</i> a través del cambio en magnitudes turísticas y en políticas públicas.</p>	<p>Definir la etapa con base en la situación competitiva del destino y en su sostenibilidad.</p>	<p>Getz (1992).</p> <p>Vera <i>et al.</i> (1997).</p> <p>Priestley y Mundet (1998).</p>
Escala de análisis.	<p>El ciclo de vida cambia en función de la escala y del segmento de mercado.</p>	<p>Evitar las generalizaciones, sobre todo en destinos que forman parte de una misma región turística. Explorar detalladamente la escala local.</p>	<p>Getz (1992), Cooper (1994).</p> <p>Agarwal (1997).</p> <p>Priestley y Mundet (1998).</p> <p>Johnston (2001a).</p>

**Cuadro 3.4.** Limitaciones del modelo del CVAT propuesto por Butler.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores referidos en el cuadro.

Ámbito	Descripción	Sugerencias al modelo	Referencia
Modelo evolutivo.	<p>No todos los destinos siguen la trayectoria evolutiva ni los estadios descritos por Butler.</p> <p>Hay destinos que experimentan el declive sin antes haber alcanzado la saturación.</p> <p>Algunos destinos experimentan más un estrangulamiento en lugar de un estancamiento cuando carecen de los recursos necesarios para atender a los turistas y es necesario, entonces, implementar una política de inmigración laboral que supone a las autoridades locales afrontar problemas derivados del nuevo poblamiento.</p> <p>El rejuvenecimiento no es una etapa tardía en el ciclo, al contrario, se manifiesta de forma permanente a lo largo de toda la evolución.</p>	<p>Reformular el esquema del ciclo de vida para dar cabida a los esquemas evolutivos que no se sujetan al planteamiento original.</p> <p>Ante la dificultad de definir los umbrales entre la consolidación y la saturación, se propone agrupar ambos estadios bajo el nombre de madurez.</p> <p>Incorporación de una etapa de <i>reorientación</i> en la cual se llevan a cabo las actuaciones para mejorar la situación competitiva y sostenible de los destinos.</p>	<p>Agarwal (1997, 2002).</p> <p>Vera <i>et al.</i> (1997).</p> <p>Priestley y Mundet (1998).</p> <p>Johnston (2001a).</p>

**Cuadro 3.4.** Limitaciones del modelo del CVAT propuesto por Butler (continuación).

Fuente: Elaboración propia con base en los autores referidos en el cuadro.

Con base en la información expuesta en el cuadro anterior se reconoce que al momento de definir el procedimiento analítico y los instrumentos para recabar la información se deben considerar los siguientes aspectos:

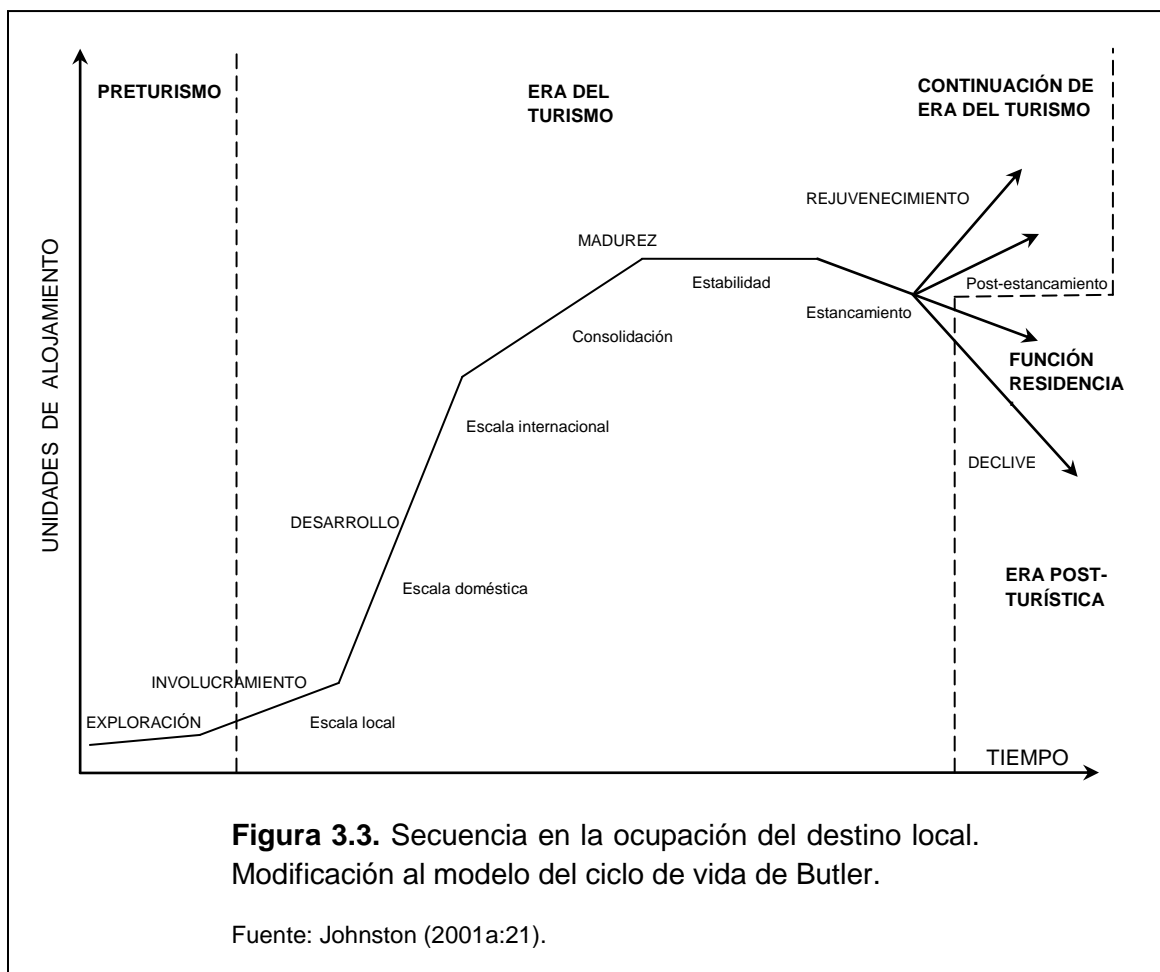
- a) En cuanto a las categorías de análisis: no manejar el número de turistas como indicador principal y manejar, en cambio, información asociada con la competitividad y la sostenibilidad del destino para visualizar de manera más adecuada su situación en el ciclo de vida.
- b) Respecto de la calidad de la información: consultar información secundaria (fuentes oficiales y prensa local) y complementarla con información primaria.
- c) Referente de la identificación de las etapas: definir la etapa con base en la incidencia de actuaciones orientadas a impulsar y/o mantener la competitividad y la sostenibilidad. La intensidad y amplitud de las acciones podrían servir como indicadores de la etapa en la cual el destino se encuentre.
- d) En cuanto a la escala del análisis: dado que los CIP se encuentran orientados a nichos de demanda de alto *standing*, se considerará como indicativa de ciclo de vida del destino, únicamente la información asociada con ese tipo de segmento.
- e) En referencia al modelo evolutivo: aún cuando Bahías de Huatulco no muestra evidencias visuales de saturación, se analizarán con especial atención la incidencia de actuaciones de reorientación destinadas a incrementar la competitividad del destino.

A partir de las consideraciones anteriores se espera lograr un análisis que logre reflejar de manera certera la etapa en la cual se ubica el destino visto como producto turístico.



### 3.1.3.2. Modificaciones al modelo de Butler

Con base en las consideraciones apuntadas por varios autores (algunos de los cuales aparecen citados en el cuadro anterior), Johnston (2001a) propone una nueva versión del CVAT en la que destacan los siguientes cambios: la eliminación del número de turistas como variable para medir el desarrollo alcanzado por los destinos. En su lugar Johnston propone manejar la cantidad de unidades de alojamiento al considerar que la densidad edificatoria refleja mejor el nivel de crecimiento en los destinos. Otra modificación consiste en la aplicación de concepto *madurez* para agrupar a las etapas de consolidación y saturación con la intención de evitar problemas asociados con la diferenciación del umbral entre una y otra. Una tercera modificación consiste en la consideración del residencialismo como un indicador que evidencia la pérdida del uso turístico y por tanto el inicio del declive y la entrada en una etapa post-turística (figura 3.3.).

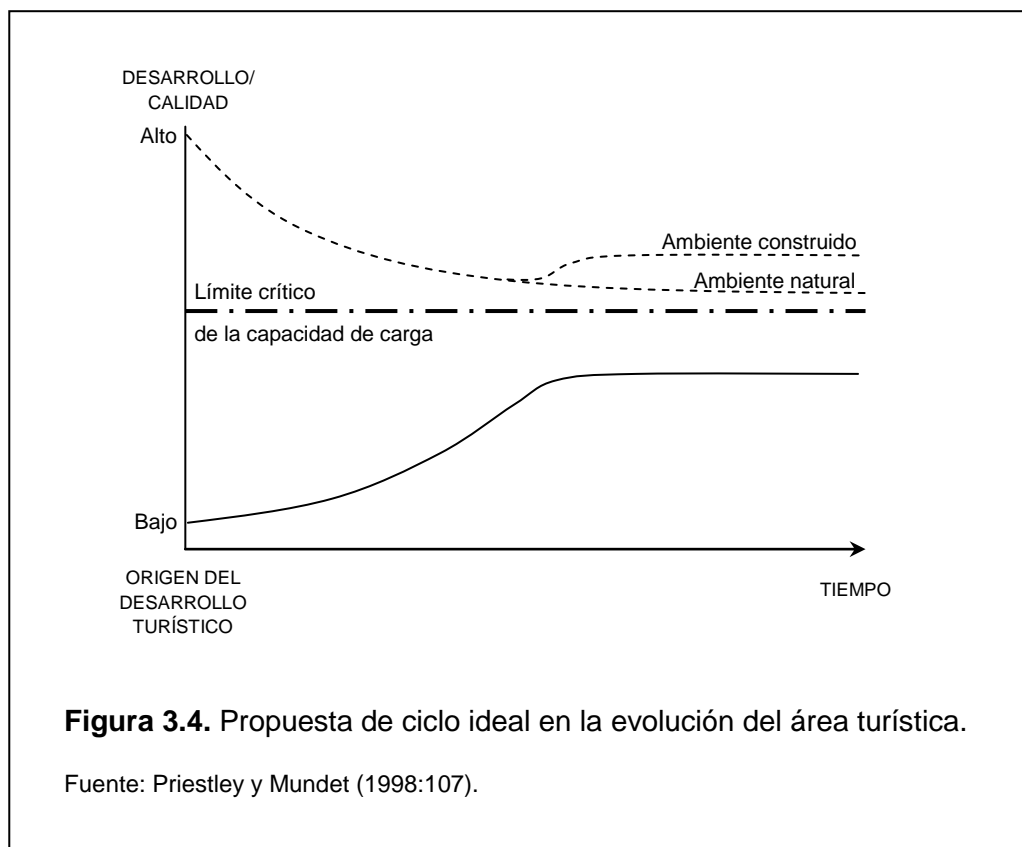


Johnston subraya la utilidad del enfoque morfológico para identificar la transición entre las diferentes etapas del crecimiento, de tal manera que en la fase de involucramiento la oferta de alojamiento sería de base local, en la fase de desarrollo habría mayor presencia de capital nacional (doméstico) y en la fase de madurez la oferta estaría dominada por establecimientos transnacionales.

Se debe anotar que la propuesta de Johnston, aún tras haber incorporado varias de las recomendaciones señaladas en el cuadro 3.4., no logra superar dos aspectos que limitan el alcance analítico del CVAT: El primero de ellos tiene que ver con la idea que el desarrollo de los destinos se encuentra supeditado al crecimiento en el aforo de turistas (propuesta de Butler) o en el incremento de cuartos de alojamiento (propuesta de Johnston). Es claro que el aumento de turistas o de cuartos no es garantía de un mayor desarrollo, al menos no bajo la lógica de la sostenibilidad, debido a que el incremento de la planta hotelera, como meta final del desarrollo, implica una mayor presión sobre los recursos y la amenaza de la saturación. Por lo antes dicho es necesario ensayar el uso de otras variables que permitan identificar el desarrollo de los destinos bajo la óptica de la competitividad y de la sostenibilidad. El segundo aspecto que no logra resolver la propuesta de Johnston tiene que ver con la definición de los umbrales que señalan la transición de una a otra etapa. La propuesta de medir el grado de desarrollo de los destinos con base en la oferta de alojamiento no es aplicable a todos los casos ya que existen destinos que desde sus inicios han crecido al amparo del capital nacional (ejemplo de ello es Benidorm, en España) o bien, a través de inversión transnacional como es el caso del proyectos del Mar Rojo en Egipto (USAID, 2006).

Conscientes de la polémica alrededor del crecimiento acumulativo como señal de desarrollo turístico, Priestley y Mundet (1998) propusieron modificar el modelo del CVAT mediante la incorporación de la gestión de la capacidad de carga. La figura 3.4. esquematiza el modelo que busca cumplir dos metas: mantener un desarrollo turístico medurado y asegurar que la calidad del ambiente natural y del entorno construido se mantenga dentro de los límites de la capacidad de carga. Al cumplirse ambas condiciones, señalan los autores,

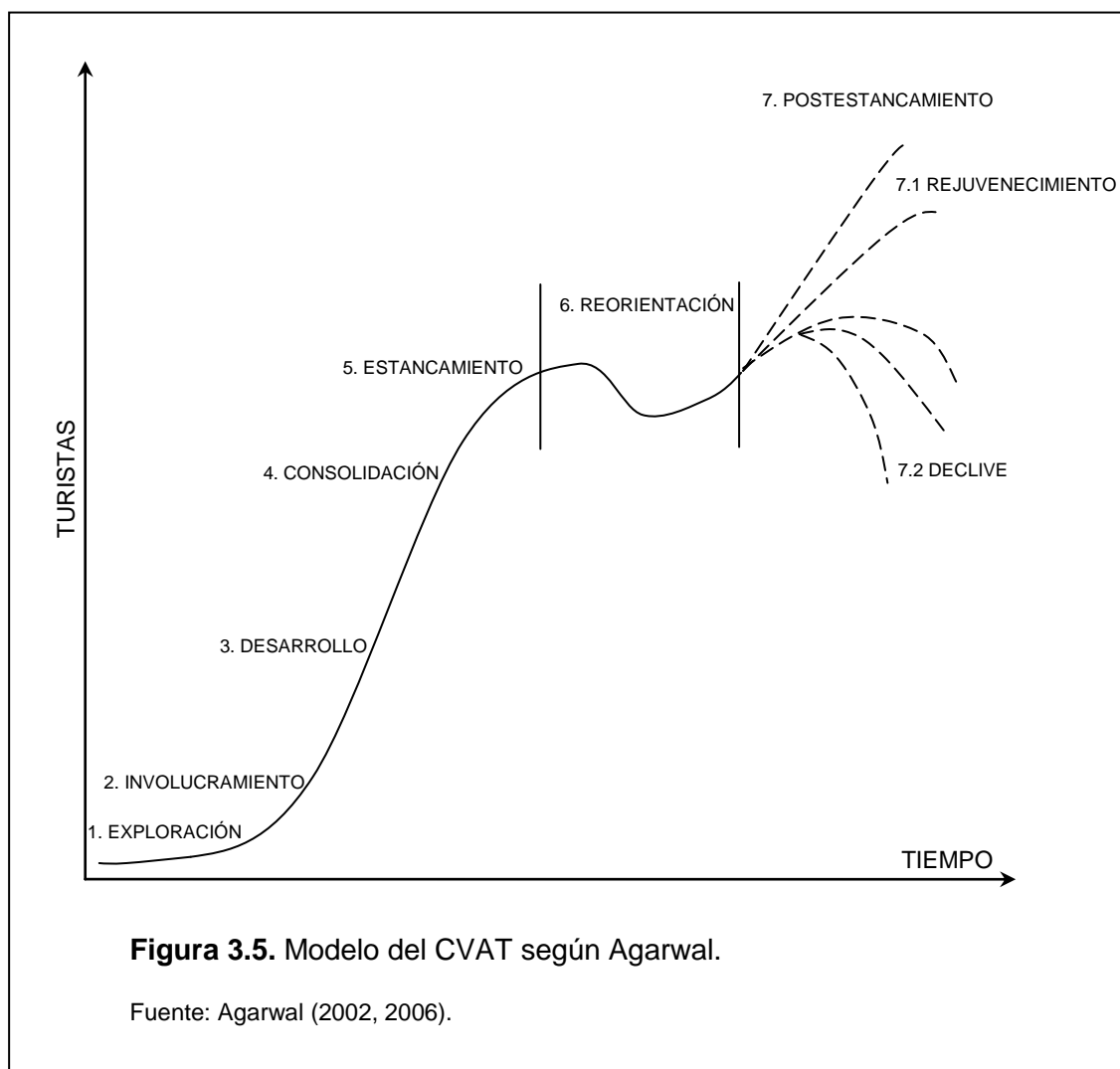
se podría evitar la eventual manifestación del declive en los destinos (Priestley y Mundet, 1998:107-108).



El valor de la propuesta anterior radica en el esfuerzo por incorporar dentro del CVAT el manejo de referenciales de sostenibilidad, no obstante, en su formulación sigue sin ser resuelta una cuestión ya planteada desde la propuesta original de Butler, a saber: ¿el turista, como usuario del destino, representa la unidad de medida más adecuada para valorar el desarrollo (sostenible) alcanzado por las áreas turísticas?

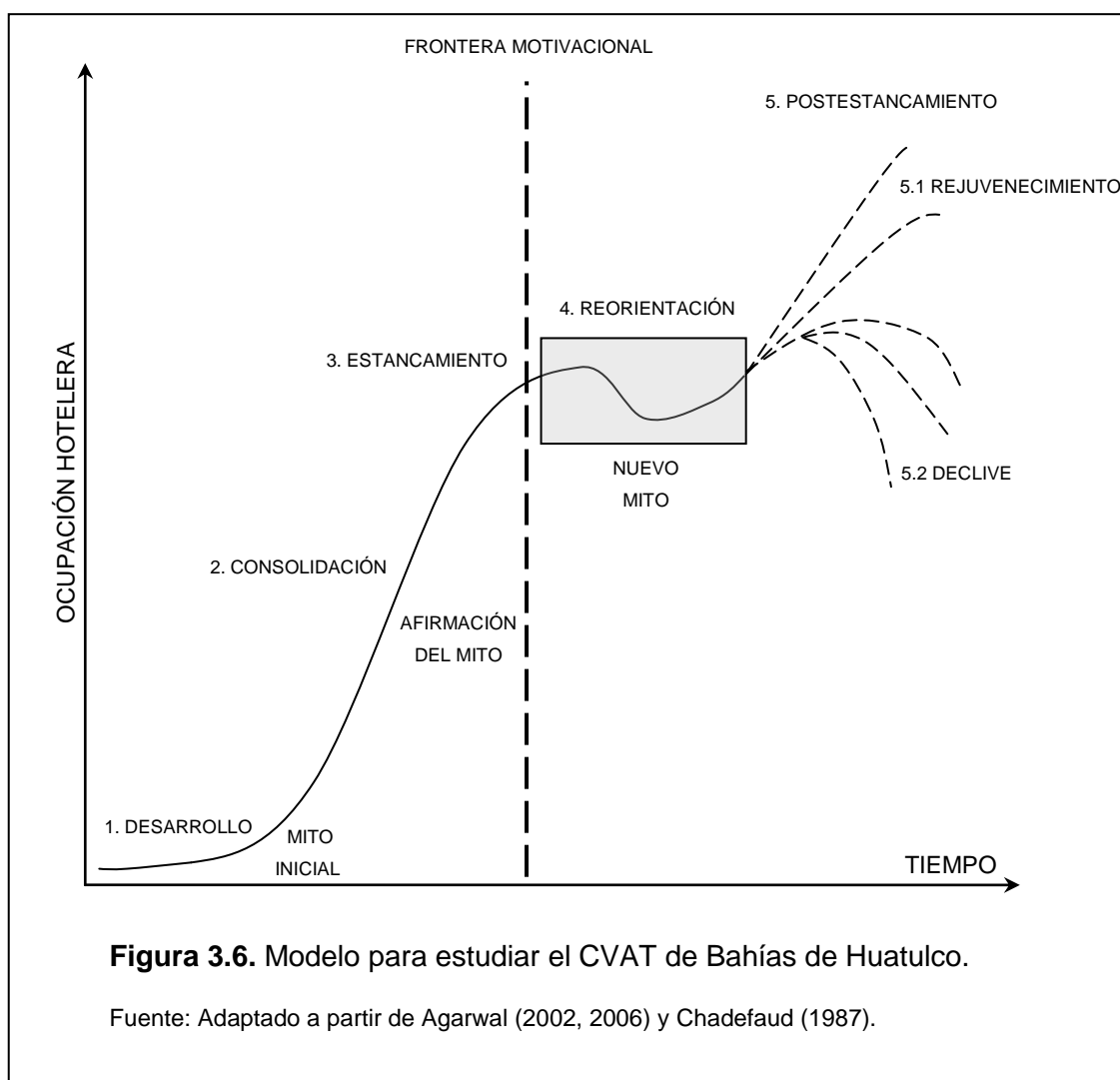
La respuesta a esta pregunta aún se encuentra en debate. A lo largo de la lectura de los materiales asociados al tema no se ha detectado una propuesta que logre resolver la cuestión. Ante esta situación, en la sección final de este trabajo (Capítulo 5), se esbozan los rasgos iniciales de una propuesta que podría aproximar una respuesta al respecto.

Otro aspecto que ha suscitado la reinterpretación del CVAT de Butler tiene que ver con el examen de las estrategias competitivas. Con respecto a esto, Agarwal (2002 y 2006) ha propuesto la adhesión, al modelo original, de una etapa de reorientación vinculada a la aplicación de actuaciones, por iniciativa local de los actores privados y públicos, tendientes a fortalecer la competitividad de los destinos. Tal como se aprecia en la figura 3.5., la etapa de reorientación se inicia tras el reconocimiento del estancamiento en los destinos, no obstante; Agarwal reconoce que las actuaciones pueden presentarse diseminadas a lo largo de todo el ciclo de vida.



Resulta claro observar en la figura 3.5. que el manejo del turista como unidad de referencia para definir el estado del ciclo sigue permanente en la propuesta

de Agarwal, no obstante, entre los planteamientos de dicha autora, destaca el énfasis que imprime alrededor de la capacidad de respuesta que pueden desarrollar los destinos mediante la implementación de actuaciones de *reorientación* para mejorar su posición en los mercados. Sobre esto se abundará más en el siguiente punto de este capítulo. Sin embargo, antes de ello se muestra en la figura 3.6. la adaptación del CVAT que sirve de base conceptual para llevar a cabo el análisis de Bahías de Huatulco.



La conceptualización del CVAT presentada en la figura anterior busca resolver tres aspectos criticados en las propuestas de Butler (1980), Priestley y Mundet (1998) Johnston (2001a) y Agarwal (2002, 2006). En primer lugar se sustituye el número de turistas por la ocupación hotelera. El uso de este indicador se

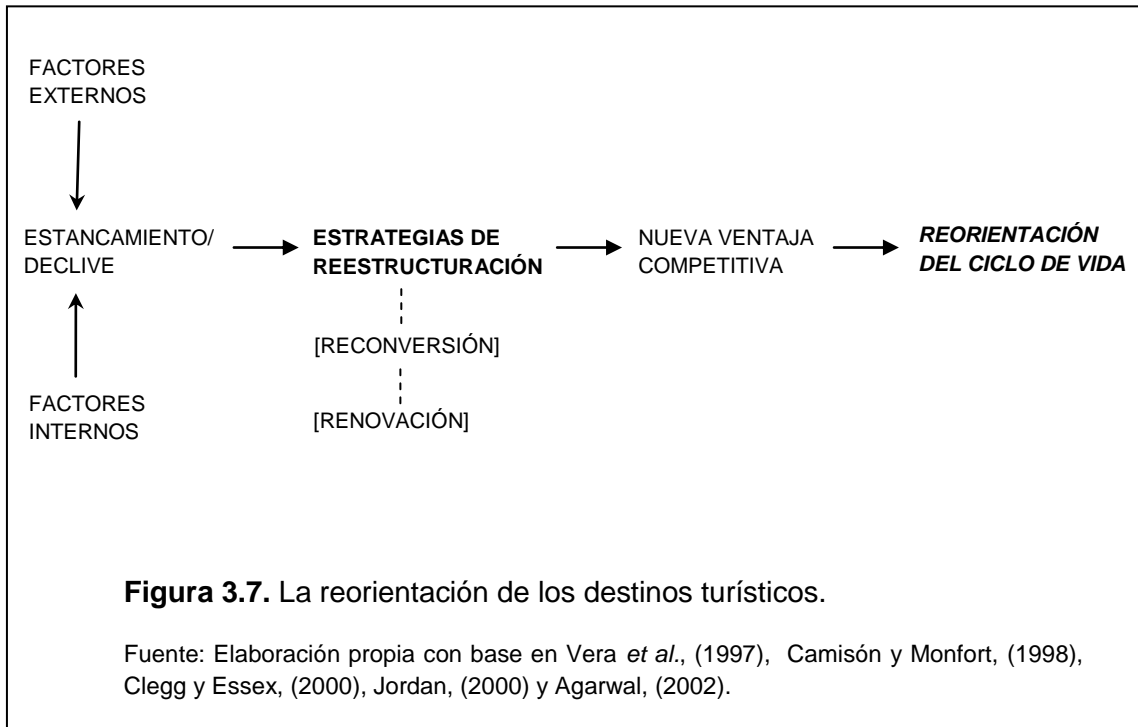
asume más conveniente debido a que el grado de ocupación de un destino revela la competitividad alcanzada, en otras palabras, esta variable sugiere el ajuste entre el mito y la oferta del espacio producto; por esa razón una segunda dimensión conceptual que se agrega al modelo es, justamente, la noción del mito (Chadefaud, 1987) como factor indicativo de la etapa evolutiva del destino. Su identificación se asume indicativa de posibles etapas de *reorientación*.

Debido a que uno de los objetivos particulares de esta investigación propone reconocer si las actuaciones implementadas a nivel local contemplan aspectos asociados a la competitividad y la sostenibilidad, en el modelo se mantiene la idea de Agarwal relativa a la etapa de *reorientación* en los destinos. Justamente, relacionado con este último aspecto, a continuación se revisa la conceptualización de la reorientación de los destinos con la intención de definir las variables que, asociadas a este tema, serán estudiadas durante la investigación.

#### 3.1.4. La reorientación de los destinos turísticos

La reorientación se ha estudiado con especial interés desde la década de los años noventa, cuando los centros litorales lanzados al mercado durante los años 50 y 60 mostraron claras evidencias de decaimiento originadas por la *obsolescencia* de su oferta y por la competencia ejercida por nuevos destinos.

En términos generales, la reorientación puede conceptualizarse como una fase que, en respuesta al *declive* u *obsolescencia* del destino, busca responder a las nuevas tendencias del mercado, mediante la renovación de los recursos internos, con miras a la obtención de una nueva ventaja competitiva que permita al área turística lograr un reposicionamiento. La figura 3.7. esquematiza el proceso que da lugar a la reorientación de los destinos.



Autores como Donaire y Mundet (2001), Antón (2004) y más recientemente Vera y Rodríguez (2010) han sustituido el concepto de reestructuración por reconversión y renovación, no obstante estos términos no serán aplicados en esta investigación debido a que las actuaciones a ellos vinculadas son contempladas dentro de la reestructuración. Esto último se muestra en el cuadro 3.5.

Debido a que la reconversión y la renovación contemplan en mayor o menor medida las mismas actuaciones que la reestructuración, se utilizará esta última como concepto de referencia para diseñar los instrumentos de medición y se añadirá a la misma la consideración del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la gestión y el marketing del destino, especialmente el uso de la Web 2.0.

ÁMBITO	REESTRUCTURACIÓN		RECONVERSIÓN	RENOVACIÓN
	ESTRATEGIA	ACTUACIÓN	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
COMPETITIVIDAD	Diversificación de la oferta a través de recursos singulares.	Puesta en valor de recursos naturales y culturales en el destino o los alrededores.		
	Incorporación de atracciones artificiales.	Desarrollo de nuevas instalaciones y servicios: casinos, marinas deportivas, etc.	Espacios hiperreales: parques temáticos.  Turismo efímero: eventos, congresos.	
	Mejora en la calidad del servicio.	Implementación de sistemas de calidad, entrenamiento y flexibilidad laboral.		Recualificación: Abarca la mayoría de las estrategias de reestructuración y las actuaciones a ellas asociadas. Además considera el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la gestión y el marketing.
	Accesibilidad.	Conectividad hacia los mercados y accesibilidad interna.		
	Especialización.	Aprovisionamiento de instalaciones y servicios especiales para cierto segmento.		
	Reposicionamiento.	Búsqueda de mercados de mayor gasto mediante la renovación del alojamiento y de la imagen.		
	Adaptación.	Estudios para pronosticar tendencias futuras como base para adecuar la oferta		
	Colaboración.	Iniciativas entre el sector público y el privada para impulsar el turismo		
SOSTENIBILIDAD	Recuperación de la calidad ambiental y revitalización de áreas en declive.	Indicadores medioambientales, Agendas 21, ecotasas, ecoetiquetas, capacidad de carga.	Sostenibilidad.	
	Nuevas pautas a la creación de oferta, límites al crecimiento y reordenamiento de áreas saturadas.	Planeamiento del uso de suelo, recalificación de suelos, esponjamiento.	Mejoramiento de la calidad del espacio turístico.	

**Cuadro 3.5.** Estrategias asociadas a la reorientación de destinos.

Fuente: Vera *et al.* (1997), Camisón y Monfort (1998), Clegg y Essex (2000), Jordan (2000), Donaire y Mundet (2001), Agarwal (2002), Antón (2004) y Vera y Rodríguez (2010).



### 3.2. Metodología

Si bien, como se ha expuesto previamente, es común que los destinos experimenten fases de *reorientación*, de facto, en cada área turística, el proceso se manifiesta de manera singular como consecuencia de la interacción entre elementos externos y rasgos internos. Por esa razón y en correspondencia con Jennings (2001), se decidió conducir la presente investigación mediante un enfoque cualitativo con el afán de lograr representar las particularidades del centro vacacional objeto de estudio.

La información asociada a cada uno de los objetivos del trabajo se recolectó a través de instrumentos y técnicas cualitativas tales como la observación directa, la entrevista a profundidad y la consulta de fuentes documentales. A continuación se describe el procedimiento asociado con cada uno de los objetivos.

Para determinar si el desarrollo de Bahías de Huatulco se ubica en medio de una fase de reorientación (objetivo a)-, se recolectó información vinculada a las variables indicativas del ciclo de vida según los contenidos el capítulo 2 (cuadro 3.6.).

En el Anexo I se muestra el registro de los datos obtenidos a través de la revisión de las fuentes disponibles y de la aplicación de entrevistas. Con base en la información de ese anexo se redactó la sección 4.1. de este trabajo relativa al diagnóstico del ciclo de vida del destino.

En relación con el objetivo general b), relativo al reconocimiento de las estrategias de reestructuración, se diseñaron dos cuestionarios para recopilar información entre los principales actores vinculados a la planificación y gestión del destino. En el Anexo II se muestran los cuestionarios utilizados los cuales se aplicaron a funcionarios del FONATUR, de la Delegación la Secretaría de Turismo en Huatulco y la Dirección Municipal de Turismo), al director del Equipo Verde Huatulco (organización que coordina las acciones asociadas a la sostenibilidad local) y a la gerencia de la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco.

Variable	Significado dentro del CVAT	Fuentes
Ocupación.	Valorar la evolución alcanzada por la función turística del destino.	Bases de datos de la Secretaría de Turismo de Oaxaca.
Población local.	Determinar el ratio turistas/pobladores y, con base en éste, afinar la percepción en cuanto a la evolución alcanzada por el destino.	Censos poblacionales.
Número de turistas.		Bases de datos de la Secretaría de Turismo de Oaxaca.
Conflictos sociales.	Reconocer si la dinámica social y la especialización de la economía sugieren la presencia de una fase de consolidación en el destino.	Estudios relativos al tema: Orozco (1992), Brenner (2005) y López (2008).
Caracterización de la economía local.		Cuadernos estadísticos municipales. Vázquez (2005).
Problemas ambientales y saturación.	Reconocer si el destino presenta síntomas de estancamiento.	Prensa local.
Oferta turística artificial.		
Actuaciones para incentivar la competitividad y la sostenibilidad.	Presencia de una fase de reorientación en el ciclo con vistas al rejuvenecimiento.	Prensa local. Documentos FONATUR. Documentos SECTUR. Entrevistas.
Cambios de titularidad en el suelo.	Determinar, con base en su presencia, la manifestación de señales de declive en el destino.	Oferta de suelo. Prensa local.
Oferta no turística (residencialismo).		Entrevistas.

**Cuadro 3.6.** Variables estudiadas para determinar la evolución del destino.

Fuente: Elaboración propia.

Debido que este trabajo se inscribe en el proyecto de investigación CSO-00613, MICINN, Plan Nacional de I+D+I sobre Renovación de los destinos turísticos consolidados de litoral (RENOVESTUR) que se lleva a cabo en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante, en el cuestionario dirigido al sector hotelero, las preguntas aplicadas siguieron el mismo orden secuencial y semántico que las empleadas en los

cuestionarios realizados en otros centros turísticos ubicados en la costa mediterránea de España. Esas preguntas fueron ampliadas y/o modificadas, de acuerdo con la casuística de Bahías de Huatulco. Mediante el manejo de las preguntas compartidas por los cuestionarios se espera favorecer, en una fase más avanzada del proyecto RENOVESTUR, la comparación entre las estrategias que, para mejorar la posición competitiva, son utilizadas en las diferentes áreas turísticas.

Con la finalidad de reducir imprecisiones en la recolección de la información se realizó una prueba del cuestionario entre los responsables de un hotel, de una agencia de gobierno y de una organización local, ello permitió precisar conceptos y comprobar la utilidad de la información colectada.

Tras la prueba del cuestionario se llevaron a cabo las entrevistas entre los meses de junio y julio de 2010 y, posteriormente, durante agosto, se llevaron a cabo breves reuniones con algunos entrevistados con el objetivo de aclarar situaciones confusas identificadas durante la transcripción de las entrevistas. En el Anexo III se presenta la transcripción de las entrevistas realizadas y, en el Anexo IV se señalan las actuaciones de reestructuración identificadas. Con base en la información obtenida se redactó la sección 4.2. de este trabajo relativa a la fase de reorientación y las estrategias implementadas en el destino.

## 4 | Resultados

En correspondencia con los objetivos a.2) y b.2) de la investigación, en este capítulo se explora el ciclo de vida de Bahías de Huatulco y se identifican las estrategias de reestructuración en él aplicadas.

En la primera sección se presenta una descripción general de Bahías de Huatulco de acuerdo con las categorías de análisis contempladas en el cuadro 3.1.

En la segunda sección del capítulo se señalan las evidencias que permiten reconocer la etapa del ciclo de vida. El análisis en cuestión fue conducido con base en las consideraciones retratadas en los cuadros 3.2. y 3.4.

En la tercera sección del capítulo se indican las estrategias de reestructuración detectadas a través fuentes secundarias y del levantamiento de entrevistas a profundidad.

El capítulo culmina con una reflexión global de cara a los resultados derivados del análisis del destino.

## **4.1. Diagnóstico del ciclo de vida de Bahías de Huatulco**

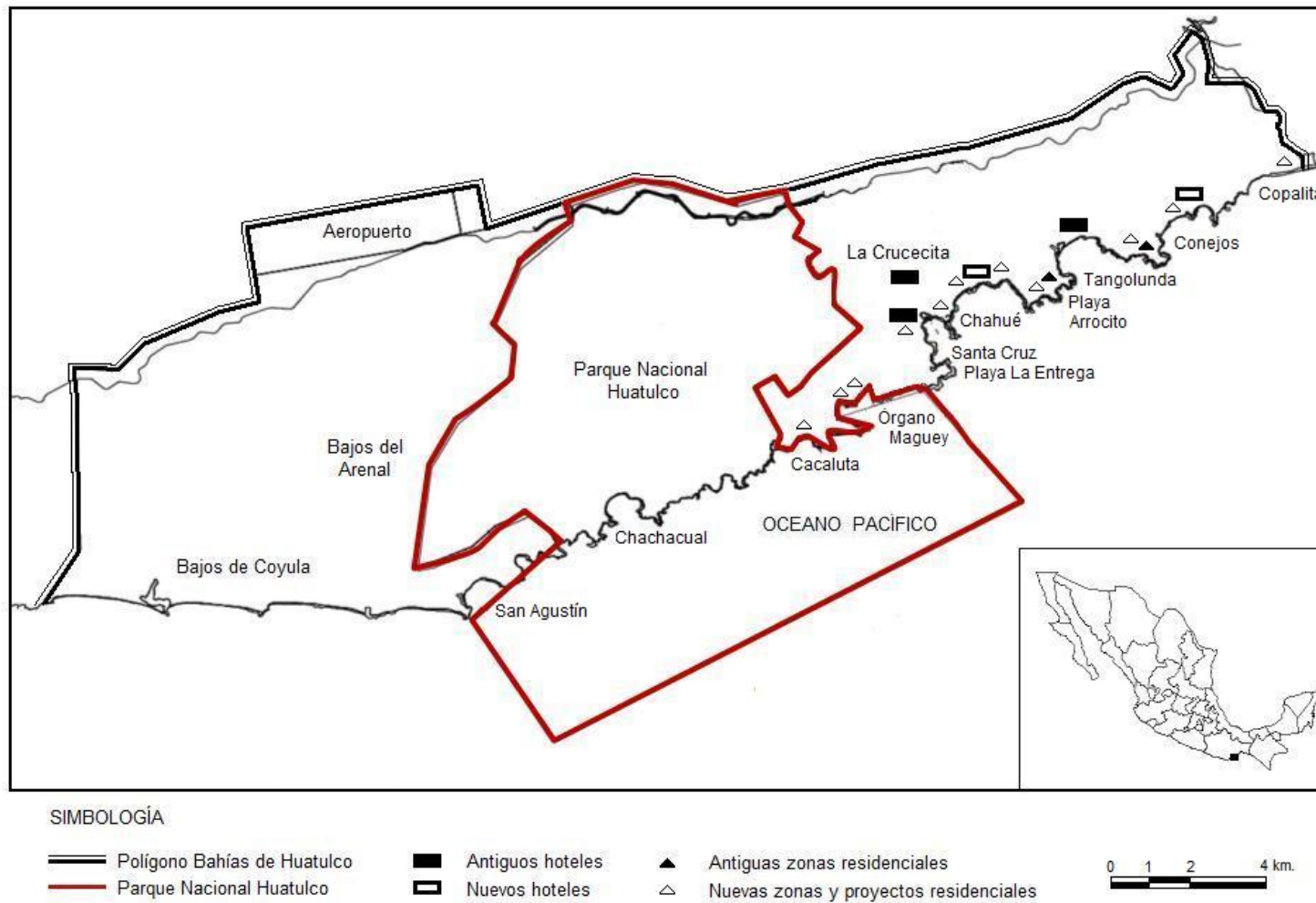
### **4.1.1. Características internas del destino**

Bahías de Huatulco se ubica en el flanco litoral del municipio de Santa María Huatulco (Oaxaca). Su territorio alcanza casi 21.000 hectáreas dentro de las cuales, de acuerdo con Ramírez (2005:6-11), se localizan diversas unidades geomorfológicas tales como lomeríos, zonas aluviales, dunas, esteros y playas con diferentes granulometrías (figura 4.1.). El sitio cuenta con 35 kilómetros de costa en los que se ubican 9 bahías y 36 playas la mayoría de las cuales, desde los primeros estudios técnicos, fueron consideradas de alto potencial turístico-recreativo (FONATUR, s/fc).

Debido a su ubicación, dentro de la franja intertropical, el clima local es de tipo cálido subhúmedo con lluvias en verano, la temperatura media anual es de 28°C y, en promedio, 340 días al año los cielos se mantienen despejados (FONATUR, 2004c:182). En correspondencia con las condiciones climatológicas, la vegetación predominante se encuentra constituida por especies de selva baja caducifolia, sabana, manglar y humedales (CONANP, 2003:16-24).

El sitio donde se emplaza el destino fue descubierto en 1969 por una delegación de funcionarios del Banco de México a quienes se había encomendado explorar el litoral mexicano para detectar sitios con potencial para el desarrollo turístico (FONATUR, 1999:142).

En 1970 un grupo de técnicos del gobierno fue destacado en la zona para realizar un reconocimiento general del sitio y durante los siguientes siete años se realizaron diversos estudios entre los que se incluyeron climatología, edafología, infraestructuras y mercado (Fernández, 1999:35-36).



**Figura 4.1.** Ubicación de Bahías de Huatulco.

Fuente: Modificado a partir de FONATUR (2008).

Durante esa década el turismo tenía una presencia incipiente en las costas de Huatulco, no obstante, ya en ese entonces, la llegada periódica de viajeros había promovido la manifestación de los primeros servicios de alimentación y de alojamiento (zonas camping y hamacas) operados por pobladores locales (Brenner, 2005:150).

Tras la culminación de la carretera federal 200, que conectó a la zona de las bahías con el resto de Oaxaca, y de la realización de los últimos estudios técnicos, el 28 de mayo de 1984 el gobierno federal, a través de la hoy extinta Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), expropió a favor del FONATUR, por causa de utilidad pública, un predio de 20.975 hectáreas al municipio de Santa María Huatulco, con la finalidad de disponer del suelo necesario para desarrollar un nuevo centro turístico integralmente planeado (Diario Oficial de la Nación, 1984).

Al momento de llevarse a cabo la expropiación, la zona enajenada contaba aproximadamente con 2.500 habitantes asentados en diversos núcleos de poblamiento. Las comunidades que en ese entonces destacaban por su tamaño eran Santa Cruz y Coyula, en los alrededores de éstas se localizaban otras de menor magnitud como Bajos del Arenal, Macuil, Faisán, Xuchil, Chahué, Tangolunda y Copalita. En términos generales la economía de las diferentes localidades tenía como base las actividades tradicionales tales como la pesca y la agricultura de autoconsumo (Orozco, 1992:96).

Las experiencias acumuladas previamente por el FONATUR a través de la creación y dirección de los primeros CIP –que se desarrollaron en espacios con similitudes geográficas y sociales a las presentes en el municipio de Santa María Huatulco-, permitieron anticipar el surgimiento de conflictos entre la población local y los gestores turísticos. En respuesta al escenario que se pronosticaba, el FONATUR conformó un equipo de profesionales, denominado *Desarrollo de la Comunidad*, encargado de gestionar las problemáticas sociales derivadas de la expropiación a través de una serie de actuaciones, entre ellas: la gestión de indemnizaciones a comuneros<sup>1</sup> y la capacitación de la población

---

<sup>1</sup> Comunero: toda personas con derecho a explotar tierras pertenecientes a una comunidad agraria.

para su inserción en el turismo y en otras actividades económicas (Orozco, 1992:96).

A pesar de las consideraciones y medidas emprendidas, los conflictos se presentaron de forma temprana a consecuencia de la inconformidad manifiesta por los comuneros respecto al proceso para la asignación de las indemnizaciones. El procedimiento en cuestión demandaba a los comuneros el cumplimiento de cuatro requisitos: estar registrados en el censo poblacional que previamente habían levantado las autoridades gubernamentales en el municipio, contar con un certificado de derechos agrarios, acreditar la propiedad de una vivienda dentro de los terrenos expropiados y, además, vivir en ella. Los comuneros acreditados recibieron las indemnizaciones que consistían en el pago equivalente al valor de sus tierras (cuadro 4.1.) y de las propiedades en ellas localizadas (Orozco, 1992, López, 2007 y 2008).

Tipo	Subtipo	Indemnización
1. Área cerril.	Enmontada	\$ 3.000 / Ha
	Abierta	\$ 8.000 / Ha
2. Área de humedad o temporal.	Enmontada	\$ 25.000/ Ha
	Desmontada	\$ 40.000/ Ha
3. Área suburbana.	Santa Cruz	\$ 30/ m <sup>2</sup>
	Bajos de Coyula	\$ 20/ m <sup>2</sup>

**Cuadro 4.1.** Unidades de terreno y valores unitarios a precios de 1984.

Fuente: Elaboración propia con base en Diario Oficial de la Nación (1984).

De forma adicional se acordó la concesión de un terreno de 600 m<sup>2</sup> en la zona urbana del desarrollo turístico, para cada comunero y de lotes complementarios que serían cedidos a los hijos que acreditaran tener mayoría de edad. Por su parte los pobladores avecindados (no originarios del lugar, pero con más de cinco años de residencia en el área) obtuvieron un lote de 150 m<sup>2</sup>. Igualmente, la población local y el FONATUR acordaron que se distribuirían otros apoyos como el otorgamiento de licencias para prestar servicios turísticos y la apertura



de financiamientos para la construcción de las nuevas viviendas en los predios adjudicados, así como para la compra de insumos requeridos por cooperativas pesqueras y turísticas recién creadas (Orozco, 1992:97-98).

Al tiempo que se avanzaba en la asignación de indemnizaciones el área técnica del FONATUR terminó de definir el Plan Maestro para Bahías de Huatulco en el cual se definió la distribución de los usos de suelo según se muestra en el siguiente cuadro:

Uso de suelo	Hectáreas	Porcentaje
Turístico	695	3
Urbano	2.100	10
Reserva	6.527	31
Conservación	10.938	52
Aeropuerto	903	4

**Cuadro 4.2.** Usos de suelo según el Plan Maestro, 1985.

Fuente: FONATUR (1997:25).

#### 4.1.2. La evolución de Bahías de Huatulco de acuerdo con la planificación del FONATUR

De acuerdo con el Plan Maestro de Bahías de Huatulco, el destino lograría consolidar su función turística en 2018, tras haber pasado por tres etapas de desarrollo, cada una de las cuales estaría asociada a metas estratégicas concernientes con el número de cuartos, el aforo turístico, el incremento de la población local y la ocupación de los diferentes usos de suelo.

Con base en la información mostrada en el Anexo I y en la revisión de diferentes fuentes secundarias, a continuación se describen los rasgos principales de cada etapa para después identificar, con base en el modelo del CVAT, el desarrollo alcanzado por el destino.

#### 4.1.2.1. Primera etapa (1984-1988)

De acuerdo con el Plan Maestro, durante los primeros cuatro años de desarrollo, el destino debía alcanzar una oferta 1.300 cuartos, mientras que la población local llegaría a los 13.000 habitantes que se distribuirían a lo largo de una red polinuclear de asentamientos. En 1984 comenzó la construcción del aeropuerto internacional y un año después, en las zonas designadas con uso de suelo urbano y turístico, inició la construcción de obras de cabeza, a saber: canales pluviales, red de agua potable, electricidad, alumbrado público, carreteras, entronques y puentes (FONATUR, 1997:6 y FONATUR, 2004c:178).

El poblado de Santa Cruz fue remodelado y en el valle de Chahué se edificó una zona urbana aprovisionada con equipamientos e infraestructura para dar servicio a 40.000 habitantes. En esta etapa inició, también, la construcción de un campo de golf de 18 hoyos en la zona conocida como Tangolunda, dos zonas residenciales y dos marinas deportivas. En 1987 entró en operaciones el primer hotel –Meigas Binniguenda– con una oferta inicial de 74 habitaciones (FONATUR, 1999:142 y 2004c:179). Otros dos hoteles de cinco estrellas estaban próximos a iniciar operaciones en la bahía de Tangolunda. Ese mismo año se activó la función comercial en La Crucecita con la apertura de pequeños negocios, un mercado, tiendas de *souvenirs* y la entrada en operaciones de hoteles de categoría media (Brenner, 2005:151). Al finalizar la primera etapa, la planta hotelera sumaba 592 cuartos y, durante ese mismo año, 4.869 turistas internacionales y 18.510 nacionales viajaron al destino (FONATUR, 2009).

Para 1988 se habían construido el equivalente al 45,5% de los cuartos comprometidos en la programación de la primera fase. El volumen de ocupación había descendido al 44,62%, la población local se mantenía por debajo de los 5.000 habitantes (menos del 40% de lo esperado) y el aforo turístico mostraba una estructura con una reducida proporción de visitantes internacionales, no obstante, la estadía de éstos superaba en más de dos noches a la realizada por los turistas nacionales (ver Anexo I).

Adicionalmente, la zona de Bajos de Coyula y Bajos del Arenal seguía ocupada por colectivos de comuneros que, inconformes con los mecanismos de indemnización, desconocieron el proceso expropiatorio y abiertamente se opusieron al desarrollo de proyectos turísticos en el área (Orozco, 1992:97-98).

#### 4.1.2.2. Segunda etapa (1988-2000)

Según el Plan Maestro, a partir de 1988 daría inicio el desarrollo de la Bahía de San Agustín y en la zona de los bajos de Coyula y del Arenal, asimismo, al final de la etapa, la oferta de alojamiento debía totalizar 8.870 cuartos, mientras que la población se incrementaría hasta llegar a los 91.750 habitantes. En 1988 y posteriormente en 1991, las metas de desarrollo turístico y urbano fueron ajustadas tras considerar las tendencias en el mercado turístico, la problemática vinculadas con la ejecución de las obras planificadas en algunos sectores del polígono, y los alcances logrados durante la primera etapa de desarrollo (FONATUR, 1997:8-9).

El cuadro 4.3. muestra los cambios experimentados por las metas durante los dos ajustes conocidos como Estrategia 1988 y Estrategia 1991. En ambos casos los objetivos a largo plazo experimentaron pocos cambios, no obstante los referenciales de alojamiento y población que fueron considerados para la segunda etapa se vieron reducidos alrededor de un 30% al pasar, de 8.870 cuartos a 6.630, y de 90.750 habitantes a 64.594. Como consecuencia de los ajustes mencionados, el Plan Urbano de 1994 definió una nueva estructura de uso de suelo en la cual se amplió la superficie destinada a la conservación mientras que, por otro lado, disminuyó la superficie destinada a los usos turístico y urbano (cuadro 4.4.).

		Metas		
		Plan Maestro 1985	Estrategia 1988	Estrategia 1991
Etapa 1 1984-1988	Alojamiento	1.300	-	-
	Población	13.000	-	-
Etapa 2 1988-2000	Alojamiento	8.870	8.530	6.330
	Población	90.750	104.160	64.594
Etapa 3 2000-2018	Alojamiento	26.750	26.750	25.610
	Población	308.340	345.075	388.305

**Cuadro 4.3.** Evolución de las metas en el desarrollo de Bahías de Huatulco.

Fuente: FONATUR (1997:8-15 y 2009).

Uso de suelo	Plan Maestro	Plan 1994
Turístico	695	532
Urbano	2.100	1.694
Reserva	6.527	2.123
Conservación	10.938	15.911
Aeropuerto	903	903

**Cuadro 4.4.** Reestructuración del uso de suelo en Bahías de Huatulco.

Fuente: FONATUR (1997:25).

En el Plan Urbano de 1994 se definió, además, que las mayores concentraciones de servicios hoteleros se emplazarían en las zonas hasta entonces urbanizadas y, a medida que la ubicación de los hoteles se alejara de las zonas aglomeradas, su categoría aumentaría a la vez que su densidad edificatoria sería cada vez menor. Con la intención incentivar el aforo de visitantes, se decidió fomentar el turismo de alta repetitividad mediante la diversificación de segmentos, el equilibrio entre los mercados, así como el impulso simultáneo de los componentes hotelero y al residencial-vacacional. Adicionalmente, se determinó que las obras en Coyula y el Arenal se iniciarían hasta el año 2000 cuando el resto de las áreas con uso urbano y turístico hubiesen sido desarrolladas (FONATUR, 1997:11-13).

Durante esta segunda etapa el FONATUR encargó una encuesta para valorar la experiencia de los turistas en el destino. Los resultados obtenidos indicaron que Bahías de Huatulco no cubría las expectativas del 30% de los visitantes (FONATUR, 1997:195) razón por la cual se asume que, hacia finales del siglo XX, el mito alrededor de los espacios litorales había evolucionado y en consecuencia la fórmula estandarizada de “sol, arena y mar” comenzaba a perder fuerza de atracción. Aunque no por ello el aforo turístico se redujo, al contrario, de los 82.083 turistas recibidos en 1989 se pasó a 213.029 en el año 2000.

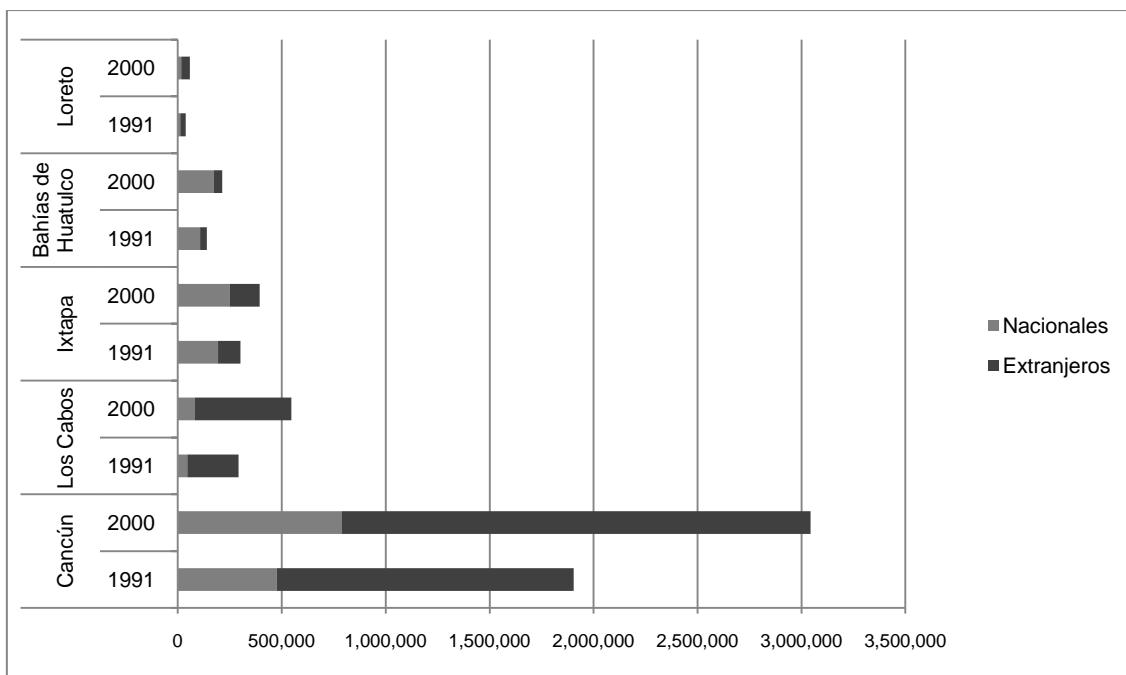
Pese al crecimiento en la recepción turística, la ocupación promedio durante la segunda etapa se mantenía por debajo del 60% y el número de turistas internacionales representaba el 25% del volumen total captado por el destino.

En 1997 se llevó a cabo una cuarta revisión de la planificación del destino que condujo a la definición de un programa de reposicionamiento en el cual se marcaron varias metas para hacer coincidir la oferta del destino con las motivaciones vigentes en el turismo litoral (FONATUR, 1997:193-211). Las principales acciones enunciadas por el plan de reposicionamiento se indican a continuación:

- Imagen vinculada a la calidad ambiental, la playa, la pesca, el golf, cruceros, el ecoturismo, turismo de naturaleza, convenciones, cultura y el desarrollo sostenible.
- Promoción del alojamiento en modalidad de tiempo compartido para incentivar el aforo de viajeros a lo largo del año y promover la venta de asientos de avión con el objetivo de asegurar la conexión aérea hacia el destino.
- Incremento del número de hoteles hasta alcanzar los 4.000 en 2010.
- Desarrollo de la oferta de golf y náutica para posicionar al CIP en esos nichos de mercado.
- Incremento del transporte de pasajeros (aéreo, terrestre y marítimo).
- Mayor promoción y venta en el extranjero.
- Diseño de producto y comercialización. Especial énfasis en el uso de Internet.

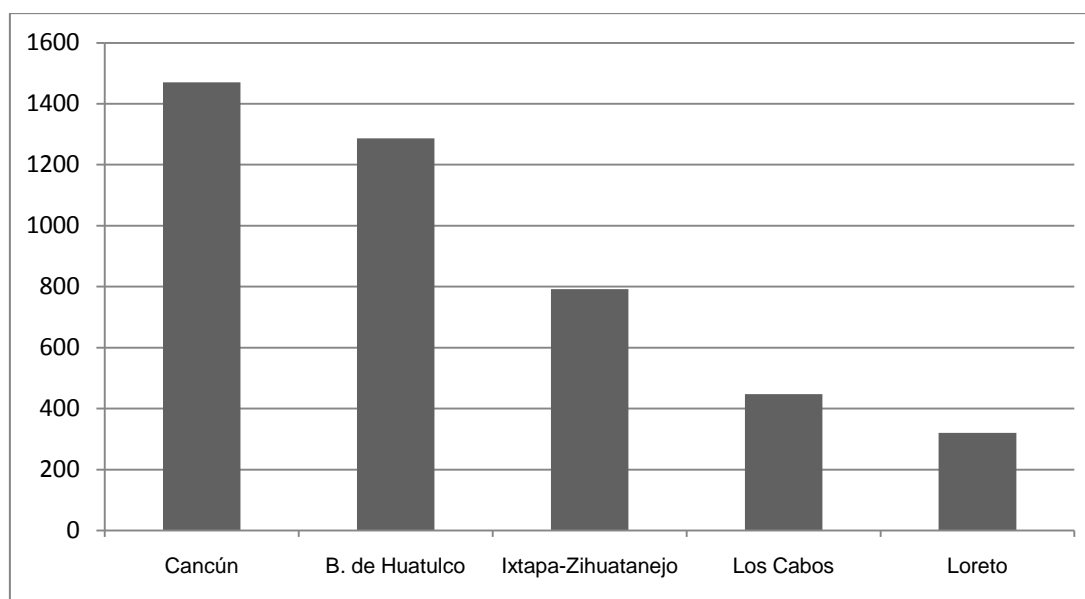
A partir de esas directrices se definió un portafolio de proyectos para las diferentes unidades de uso de suelo. Una de las medidas más destacadas que se llevaron a cabo fue la constitución del Parque Nacional Huatulco mediante la cesión, por parte del FONATUR a favor de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (vía decreto presidencial con fecha del 24 de julio de 1998), de 6.374,9 hectáreas terrestres ubicadas dentro del polígono del CIP. Los límites del parque fueron complementados con 5.516 hectáreas de superficie marina ubicadas frente litoral del parque (Diario Oficial de la Nación, 1998).

Al culminar esta etapa, el destino contaba con 2.160 cuartos de alojamiento turístico que representaban el 34,1% de la meta comprometida para ese periodo de acuerdo con la Estrategia 1991. En cuanto al número de turistas captados, si bien era cierto que el aforo se había incrementado sustancialmente, quedaba claro que el desempeño de Bahías de Huatulco durante la última década del siglo XX era poco alentador en cuanto al aforo de turistas extranjeros (figura 4.2.) pese a que en el destino se había invertido una cuantía de recursos similar a la aplicada en Cancún (figura 4.3.).



**Figura 4.2.** Llegadas de turistas por CIP, 1991 y 2000.

Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2006).



**Figura 4.3.** Inversión acumulada por CIP hasta 2002 (millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia con base en datos sustraídos de [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)

#### 4.1.2.3. Tercera etapa (2000-2018)

De acuerdo con la programación del FONATUR, a partir del año 2000 Bahías de Huatulco debía comenzar su tránsito hacia la saturación. No obstante, para ese año los principales indicadores del desempeño del destino mostraban resultados poco alentadores. Por ejemplo, la estadía de los turistas extranjeros había disminuido. En 2001 dejaron de operar 495 cuartos de hotel y el aforo global disminuyó 9,6%, sin embargo el número de turistas extranjeros se incrementó, así como su estadía promedio al pasar de 4,6 noches a 5,9 (Anexo I).

A inicio de esta etapa el Comité de Iniciativa Ciudadana, compuesto por inversionistas y empresarios locales, formuló, tras elaborar varios diagnósticos del destino, el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable 2025, en el cual se establecieron pautas para potenciar la sostenibilidad, la inversión, la diversificación de oferta, así como la promoción y la comercialización del destino en nichos de mercado clave. Más tarde, ese mismo documento se constituiría en la base del Renacimiento de Huatulco, una estrategia de reorientación lanzada en 2008 por la Presidencia de la República (Lorenzo Alfaro, entrevista con el autor. 10 de junio de 2010. Anexo III).

Como parte de los esfuerzos por promover el desarrollo del destino, en 2002 inició la construcción de un muelle de cruceros en la bahía de Santa Cruz para facilitar el tráfico de embarcaciones y cruceristas. La obra, que fue construida con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, propició un incremento continuo en el arribo de embarcaciones al pasar de 30 en 2003, a 46 en 2004 y a 54 en 2005 (SECTUR, 2005).

En correspondencia con los diagnósticos elaborados por el Comité de Iniciativa Ciudadana, también 2002, se constituyó una agrupación local para gestionar la implantación de prácticas sostenibles en el destino, con vistas a la obtención de la certificación Green Globe 21, una ecoetiqueta creada en 1993 por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council) y que es considerada un diferenciador para posicionar negocios y destinos turísticos en amplios nichos del mercado europeo y norteamericano.

La agrupación en cuestión asumió, en 2003, la figura de asociación civil bajo la razón social de Equipo Verde Huatulco y, en 2005, tras haber puesto en marcha varias actuaciones en el destino (manejo de residuos sólidos, centros de acopio, talleres de reutilización de desechos, sensibilización de la comunidad, limpieza de playas) y superado tres auditorías vinculadas a diferentes grados de compromiso con la sostenibilidad, le fue concedida al destino el certificado que lo avalaba como una comunidad sostenible.<sup>2</sup>

Con la imposición del sello Green Globe 21 se inició una renovada promoción del CIP en Norteamérica y Reino Unido. Como resulta de ello en 2005 y 2006 fueron atraídos vuelos procedentes de Houston y de Manchester, respectivamente, lo cual ayudó a incrementar el número de turistas extranjeros que pasó de 243.699, en 2004, año en el que aún no operaban las nuevas rutas aéreas, a 312.422 al cierre de 2006.

---

<sup>2</sup> La certificación Green Globe 21 maneja tres grados de perfeccionamiento: la afiliación, la prueba de referencia y la certificación. La primera de ellas es considerada una etapa relativamente sencilla y flexible debido a que cada comunidad o destino turístico define, de forma autónoma, los puntos críticos sobre los cuales generará mejoras. Sucesivamente los requerimientos solicitados por Green Globe 21 tienden a homologarse entre los destinos con base en la implantación de un sistema de gestión ambiental basada en la norma ISO 14001.



En la búsqueda por incrementar la calidad del entorno, se instauró el Comité Agenda 21 Local con la finalidad de ampliar el espectro de las actuaciones realizadas a favor de la sostenibilidad. El comité quedó integrado por cuatro equipos de trabajo (Turismo, Medioambiente, Imagen Urbana y Entorno Social) cuya meta de trabajo fue el identificar problemáticas, de preferencia vinculadas unas con otras, con vistas a que los recursos implicados en la solución de un problema, permitiesen avanzar en la solución de otros.

De acuerdo con el Programa de Trabajo 2006, el comité concentró sus acciones en las siguientes áreas:

Subcomité	Áreas de acción
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de basura.</li> <li>• Educación y cultura ambiental.</li> <li>• Aplicación de la normatividad.</li> </ul>
Entorno socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo local.</li> <li>• Comercio informal.</li> <li>• Desequilibrio económico y cultural en comunidades.</li> </ul>
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del turista.</li> <li>• Certificación de guías especializados.</li> <li>• Monitoreo de la calidad de las aguas de la cuenca del río Copalita.</li> </ul>
Desarrollo urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen urbana.</li> <li>• Posicionamiento del destino.</li> <li>• Plan de Desarrollo Urbano para Santa María Huatulco.</li> </ul>

**Cuadro 4.5.** Áreas de actuación del Comité Agenda 21 Local.

Fuente: Comité Agenda 21 Local (2006).

La oportunidad de mercado ligada a los activos ambientales (nuevo mito turístico) promovió otras actuaciones como la definición de capacidades de carga para las principales playas ubicadas en la porción oriental del destino, así como la discusión pública en torno a los usos recreativos que podrían establecerse en el Parque Nacional Huatulco (PNH). A este respecto, entre 2003 y 2004 se debatieron dos proyectos. El primero, presentado por el FONATUR, proponía itinerarios de turismo activo (bicicleta de montaña,

tirolés), interpretación y avistamiento de aves (FONATUR, 2003b). No obstante, la iniciativa fue criticada porque contravenía la zonificación de suelo del parque. En 2004 una nueva formulación, elaborada en correspondencia con el usos de suelo del PNH, propuso el desarrollo de itinerarios interpretativos en la porción terrestre del parque y de actividades deportivas (kayak y buceo) en el polígono marino del espacio protegido (Salinas, 2004). Al día de hoy el uso público y recreativo dentro del parque es limitado, lo cual supone el desaprovechamiento de un activo que podría llegar a ser el recurso turístico más importante de Bahías de Huatulco de acuerdo con la visión del gerente regional del FONATUR (Bernardo Sada, Delegado del FONATUR en Huatulco. Entrevista con el autor. 14 de julio de 2010. Anexo III).

El 25 de marzo de 2008 la Presidencia de la República anunció el lanzamiento del programa Renacimiento de Huatulco cuya finalidad sería el dar continuidad a los esfuerzos de planificación y gestión hasta entonces liderados por el FONATUR. El Renacimiento, a diferencia del las estrategias que le habían antecedido, fue concebido como una iniciativa que contaría con la participación coordinada de catorce secretarías y oficinas del gobierno federal, así como entidades del gobierno de Oaxaca, el Ayuntamiento y varias asociaciones empresariales y organizaciones locales. A través de la participación conjunta de los implicados se comprometió la meta de dotar al destino de las condiciones necesarias para incentivar mejoras sustantivas en áreas críticas identificadas por el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable 2025, a saber: inversión, desarrollo inmobiliario, diversificación de la oferta (náutica, golf y cultura), desarrollo hotelero, accesibilidad aérea y terrestre hacia el destino, calidad de vida, mejora en los servicios, liberación de predios ocupados y promoción (Presidencia de la República, 2008).

En el marco de esta iniciativa gubernamental se han implementado diversas actuaciones puntuales para alcanzar las metas comprometidas. Entre las medidas puestas en marcha destacan el manejo de apoyos diversos para la compra de predios de uso hotelero y residencial, la ampliación dotación de servicios públicos (luz y drenaje) en zonas destinadas al desarrollo inmobiliario, la apertura de nuevas unidades de servicios médicos, el inicio de un nuevo proceso de mejora ambiental asociado a la neutralización de las emisiones de

bióxido de carbono (certificación Earth Check), el financiamiento para la puesta en uso de un recinto arqueológico ubicado en la zona de Copalita, el financiamiento de un museo de la cultura de la costa, la renovación de la planta hotelera, la capacitación profesional y la coordinación de una imagen única del destino para homogeneizar la promoción en los mercados nacional y extranjero (ver entrevistas en el Anexo III).

Al final de año 2009, dos nuevos hoteles de cinco estrellas entraron en operaciones y varios proyectos inmobiliarios (condominios y residencias) se activaron en Tangolunda, Chahué, Copalita y en las playas Arrocito y Tejoncito. En general el desempeño del destino ha comenzado a dar señales de mejoría aunque sigue pendiente la resolución de tres situaciones que varios gestores turísticos consideran vitales para potenciar el progreso del destino: la liberación de los predios Coyula y El Arenal para su venta y posterior desarrollo, la operación de oferta recreativa en el Parque Nacional Huatulco y la coordinación entre las instituciones de gobierno vinculadas con la protección del medio ambiente (Secretaría de Medioambiente y Recursos Naturales, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, Comisión Nacional de Áreas naturales Protegidas) y el desarrollo del turismo debido a que, durante la última década, varias ocasiones se ha manifestado la confrontación de intereses y la ralentización en la toma de decisiones y en el desarrollo de proyectos.

#### 4.1.3. El ciclo de vida de Bahías de Huatulco

Debido a la dificultad asociada con la identificación de los límites entre las diferentes etapas del ciclo de vida (Agarwal, 1997 y 2002, Johnston, 2001a), se utilizarán, como base para el diagnóstico del CVAT de Bahías de Huatulco, las tres fases de desarrollo manejadas por la planificación del FONATUR debido a que en cada una de ellas se esperaba que el destino alcanzara estadios parecidos a los establecidos por el modelo de Butler.

En consideración a las anotaciones de Haywood (1986), relacionadas a los complejos turísticos de origen instantáneo (*cf.* Vera *et al.* 1997:239), la primera fase del ciclo se correspondería con la etapa de *desarrollo*. La segunda etapa

estaría vinculada a la fase de *consolidación*, mientras que la tercera se asociaría al eventual alcance de la *saturación* tal como se manifiesta en las metas contempladas en la planificación del destino (ver FONATUR, 1997).

En el cuadro 4.6. se indica la correspondencia entre las etapas del CVAT para destinos instantáneos (tal como los CIP), y las fases de desarrollo reportadas por Bahías de Huatulco.

Etapa de desarrollo del CIP	Características del CVAT para centros de origen instantáneo	Presencia en Bahías de Huatulco		
		Sí	No	Sin Dato
1984-1988	<b>DESARROLLO</b> • Nueva oferta natural y cultural. • Oferta operada por empresas especializadas. • Turistas superan a pobladores en temporada alta. • Manifestación de conflictos.	<input checked="" type="checkbox"/>    <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
1988-2000	<b>CONSOLIDACIÓN</b> • Mayor parte de la economía vinculada al turismo. • El crecimiento del aforo pierde ritmo pero sigue creciendo. • Conflictos sociales	<input checked="" type="checkbox"/>   <input checked="" type="checkbox"/>		
2000-2018	<b>ESTANCAMIENTO</b> • Máxima captación de visitantes. • Máxima capacidad de carga en los servicios. • La imagen del destino pierde atractivo. • Oferta artificial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>	

**Cuadro 4.6.** Correspondencia entre las fases de desarrollo del CIP y las etapas del CVAT.

Fuente: Elaboración propia con base en Butler (1980) y en resultados de la investigación.

Entre 1984 y 1988 se presentaron en Bahías de Huatulco la mayoría de los indicadores que, según Butler, evidencian una fase de *desarrollo*; y aún cuando

no se detectaron datos precisos para corroborar si el número de turistas superaba, en ese entonces, al de pobladores durante la temporada alta, queda claro que durante esa fase el destino experimentaba un intenso crecimiento soportado por la construcción de infraestructuras de cabeza y de servicios turísticos.

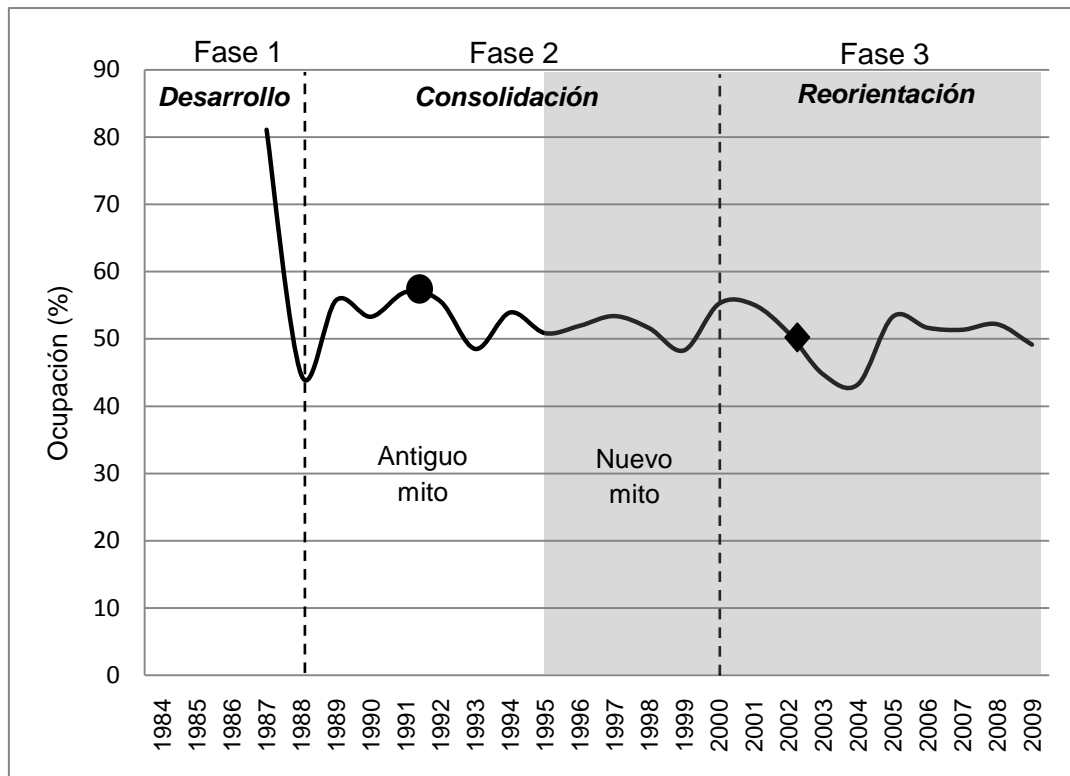
Durante 1988 y 2000 se presentaron todos los rasgos que Butler asocia con la fase de *consolidación*, sin embargo las constantes fluctuaciones en el aforo turístico, así como el incumplimiento de las metas relacionadas con el número de cuartos construidos y con la estructura de los flujos turísticos (predominio de turistas nacionales), ponen al descubierto que en ese periodo hubo un crecimiento ralentizado, que no permitió consumir la *consolidación*.

Durante los diez primeros años de la tercera etapa sólo se ha registrado uno de los rasgos que Butler asocia a la fase de *estancamiento* (el proyecto de la Marina Chahué que se considera oferta artificial). Por ello se puede suponer que la evolución del destino no ha llegado a un máximo nivel de madurez. Esto se evidencia, además, al considerar la ocupación promedio anual no ha logrado alcanzar –desde hace 22 años– niveles superiores al 57%.

Las acciones emprendidas, primero por el FONATUR y después en el marco del Renacimiento, sugieren que desde hace aproximadamente 10 años, Bahías de Huatulco se encuentra en medio de una fase de reorientación que busca superar el rezago en materia de oferta hotelera, inmobiliaria y recreativa, así como en la operación de rutas aéreas. Lo anterior permite corroborar el planteamiento de Agarwal (2002), relativo a la posible manifestación de la fase de *reorientación* aun cuando los destinos no hayan experimentado el *estancamiento*.

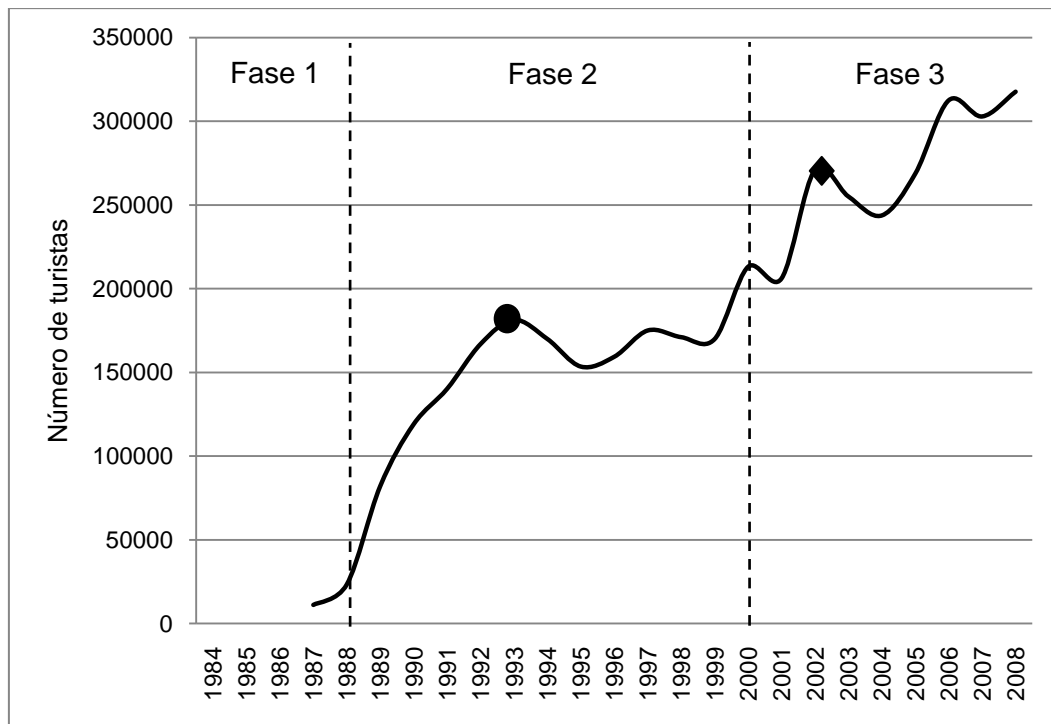
Al plasmar el ciclo de vida de Bahías de Huatulco a través de la ocupación hotelera (figura 4.4.), se observa que, durante la segunda etapa de desarrollo (correspondiente con la fase de *consolidación*), el destino ya se encontraba inmerso en un escenario tendiente al estancamiento a causa de los niveles alcanzados que, de forma particular entre 1993 y 1999, mantuvieron una fluctuación alrededor del 50%.

La representación del ciclo de vida del CIP mediante el modelo original de Butler (figura 4.5.) corrobora el diagnóstico anterior al mostrar que desde 1993 se rompe la tendencia en el crecimiento del aforo turístico.



**Figura 4.4.** El CVAT de Bahías de Huatulco según el modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia con base en FONATUR (2009) y SECTUR-Oaxaca (2010).



**Figura 4.5.** El CVAT de Bahías de Huatulco según el modelo Butler.

Fuente: Elaboración propia con base en FONATUR (2009).

De la comparación de ambos modelos se pueden derivar dos conclusiones. Primeramente, que el CIP ya mostraba evidencias de estancamiento desde finales de los años noventa, razón por la cual, al comenzar la última década, se promovieron medidas correctivas que, al enmarcarse dentro de esfuerzos coordinados por la administración pública y los actores locales, culminaron por dar paso a un proceso de reorientación con vistas a conseguir la consolidación del destino. La segunda cuestión, vinculada a uno de los objetivos particulares de este estudio, tiene que ver con la pertinencia de aplicar un modelo alternativo, al planteado por Butler, para analizar el ciclo de vida de los espacios turísticos.

Una primera aproximación a la cuestión revelaría que ambos modelos tienen el mismo potencial para reflejar la situación del destino. Para demostrar lo anterior basta observar el círculo negro colocado en las figuras 4.4. y 4.5. el cual señala que, entre 1991 y 1992, la situación competitiva del destino mostraba una tendencia positiva visible tanto en el orden de la ocupación como en el número de turistas.

Parecería, entonces, que medir el ciclo de vida con una u otra variable encierra las mismas implicaciones. Esta idea, sin embargo, cambia al centrar la atención en la tercera fase de desarrollo del CIP en la cual se percibe, hacia el año 2002, un comportamiento discordante entre las variable (ver la ubicación de los rombos color negro). Mientras que la magnitud alcanzada por el número de turistas refleja un crecimiento constante que sugiere una situación positiva en el destino, el comportamiento seguido por la ocupación da cuenta de una caída constante.

De cara a esta situación, surge la preguntar acerca de cuál de los dos modelos resultaría más confiable para formular un diagnóstico y guiar las actuaciones de gestión.

Aún cuando en ambos casos se trata de modelos simples, se asume que el modelo basado en la ocupación hotelera es más recomendable con base en dos aspectos: en primer lugar porque la gráfica resultante sugiere qué tan efectiva es la gestión, a nivel destino, para promover el consumo de los servicios de alojamiento a lo largo del año. Así, un elevado porcentaje de ocupación sugeriría que la circulación de capital en la economía turística del destino, o al menos en la hotelería, se presenta de manera regular en las temporadas alta y baja. Esta conclusión no podría derivarse del crecimiento en el aforo turístico, ya que un incremento en el mismo puede ser el resultado de una alta concentración de visitantes sólo en temporadas altas.

En segundo lugar el modelo alternativo del CVAT permite, al gestor turístico, identificar escenarios con base en la ocupación y, por añadidura el número de cuartos, y así definir actuaciones de gestión oportunas que no dependen únicamente de una variable como ocurre en el modelo de Butler. En el siguiente cuadro se ejemplifica seis posibles escenarios definidos mediante el modelo alternativo, así como las actuaciones de gestión asociadas a ellos.



Escenario	Ocupación	Núm. cuartos	Diagnóstico	Actuaciones derivadas
1	Sin cambio	Mayor	El destino, de hecho, ha incrementado su competitividad.	Fortalecer estrategias.
2	Sin cambio	Menor	Pérdida de competitividad. Los hoteles que se retiran del destino se llevan una parte representativa del mercado, lo cual hace suponer que el destino tiene alta dependencia respecto a las marcas hoteleras.	Necesidad de fortalecer la imagen del destino. Asociar la imagen del centro turístico al mito vigente.
3	Menor	Mayor	Efecto normal derivado del incremento de la oferta de alojamiento.	Marketing y reforzamiento de los canales de distribución.
4	Menor	Igual/menor	Efecto derivado de la presencia de destinos sustitutivos.	Iniciar fase de reorientación y aplicar estrategias de reestructuración ligadas al mito vigente.
5	Mayor	Igual/mayor	El destino ha fortalecido su competitividad.	Seguimiento a las acciones que promovieron llegar al nivel de ocupación reportado.
6	Mayor	Menor	Consecuencia esperada de la redistribución de la demanda entre los cuartos que aún operan en el destino.	Vigilar que el número de turistas no disminuya.

**Cuadro 4.7.** Diagnóstico y gestión según el modelo de CVAT propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior, la situación de Bahías de Huatulco, entre 1999 y 2000, se correspondía con el escenario 4, lo cual explica que, a inicios de la pasada década, se constituyera el Consejo de Iniciativa Ciudadana de cuyo trabajo derivaría el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025, a partir del cual iniciarían las acciones relacionadas con la fase de *reorientación*.

En el siguiente apartado se describen las actuaciones de reestructuración concebidas para mejorar la situación competitiva del destino.

## 4.2. La reorientación de Bahías de Huatulco

### 4.2.1. El análisis estratégico como punto de partida

Aún cuando varias instituciones han instrumentado, desde los años ochenta, diversas actuaciones para promover el desarrollo de Bahías de Huatulco (FONATUR, Secretaría de Turismo, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Consejo de Promoción Turística de México, Ayuntamiento de Santa María Huatulco, entre otras) se considera que la fase de *reorientación* comienza en 2003, cuando las acciones implementadas en el destino son enmarcadas dentro del diagnóstico estratégico aportado por el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025.

Los componentes principales del plan, una matriz DAFO y la definición de líneas de actuación, se muestran a continuación. El primero de ellos se representa en el cuadro 4.8.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupaciones en Coyula, el Arenal y Bahía Maguey.</li> <li>• Elevado índice de hoteles todo incluido.</li> <li>• Escasa oferta de aerolíneas.</li> <li>• Falta de promoción y publicidad.</li> <li>• Escasa diversificación de la oferta.</li> <li>• Falta de capacitación profesional.</li> <li>• Intermediarios turísticos fuera de la ley.</li> <li>• Falta de vivienda social.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción de los flujos de inversión.</li> <li>• Publicidad nociva ligada a la contaminación de playas, huracanes y conflictos sociales.</li> <li>• Competencia a nivel mundial.</li> <li>• Cercanía con competidores directos (Rivera Maya, Cuba).</li> <li>• Terrorismo (secuestro de aviones).</li> <li>• Monopolio aéreo en rutas nacionales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Maestro.</li> <li>• Infraestructuras.</li> <li>• Entorno natural conservado.</li> <li>• Garantías para la inversión.</li> <li>• Recursos naturales (playas, naturaleza y cultura).</li> <li>• Parque Nacional.</li> <li>• Proceso de certificación como destino sostenible (Green Globe 21).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes de corta duración.</li> <li>• Motivaciones de viaje ligadas a la naturaleza, cultura y la tranquilidad.</li> <li>• Cercanía respecto a otros destinos con oferta complementaria.</li> </ul>

**Cuadro 4.8.** Análisis DAFO de Bahías de Huatulco, 2003.

Fuente: Felipe Ochoa y Asociados, S.C. (2003:5-8).

Con base en la matriz DAFO se reconocieron cinco áreas críticas de actuación (rentabilidad de la inversión en el destino, sostenibilidad, diferenciación de la oferta, capacidad hotelera y ocupación) y se definió un conjunto de estrategias y acciones para reorientar la situación en el destino. En el cuadro 4.9. se señala dicha información y se indica, además, el tipo de estrategia de reestructuración con el cual se asocian las diferentes actuaciones consideradas dentro del Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025. A este respecto destaca el hecho de que todas las actuaciones consideradas guardan vínculo con los campos de acción englobados por la tipología de la reestructuración.

Objetivo	Estrategias	Acciones	Categoría según la tipología de la reestructuración
Incrementar la rentabilidad de las inversiones	Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuelos charter nacionales e internacionales.</li> <li>• Incremento del aforo de cruceros.</li> <li>• Mayor conectividad carretera.</li> </ul>	ACCESIBILIDAD
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding.</li> <li>• Prensa y famtrips.</li> <li>• Eventos programados (deporte, música, cultura)</li> </ul>	COLABORACIÓN
	Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar y diferenciar la imagen urbana para cada zona del destino.</li> </ul>	REPOSICIONAMIENTO
Liderazgo en la Sostenibilidad	Certificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la certificación Green Globe 21.</li> <li>• Campañas de sensibilización ciudadana.</li> </ul>	RECUPERACIÓN DE LA CALIDAD AMBIENTAL Y REVITALIZACIÓN DE ÁREAS EN DECLIVE
	Economía local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de clusters locales de producción y comercialización.</li> </ul>	
	Orden jurídico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de reglamentos.</li> </ul>	
	Desarrollo urbano, territorial y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retomar las negociaciones para redefinir el futuro de la zona de Coyula y el Arenal.</li> </ul>	LIMITES AL CRECIMIENTO
Atractivos y servicios diferenciadores	Desarrollo arqueológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en valor del patrimonio local.</li> <li>• Museo regional.</li> </ul>	DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA
	Naturaleza y biodiversidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de oferta alternativa en el parque nacional.</li> <li>• Imagen de las bahías ligada a la naturaleza.</li> <li>• Museo del mar.</li> <li>• Puesta en valor de fincas cafetaleras como atractivos.</li> </ul>	
	Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Apoyos a PyMEs.</li> </ul>	
	Turismo de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPA's y Temazcales.</li> <li>• Clínicas de rehabilitación para deportistas.</li> </ul>	DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA
	Golf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campos de golf en las zonas de Cacaluta y Conejos.</li> </ul>	
	Capacidad hotelera	Política de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos fiscales y administrativos.</li> <li>• Esquemas de inversión para cadenas de marca internacional</li> </ul>
Ocupación hotelera	Publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de medios.</li> <li>• Segmentación.</li> </ul>	REPOSICIONAMIENTO
	Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa permanente en mercados emisores y potenciales.</li> </ul>	
	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución (TT.OO. y AA.VV. minoristas).</li> <li>• Creación de un fondo de promoción.</li> <li>• Plan único de promoción y publicidad.</li> </ul>	COLABORACIÓN
	Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización.</li> </ul>	MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO
	Estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estándares.</li> <li>• Incentivos y premios a la calidad.</li> <li>• Establecimiento de marcas de calidad.</li> <li>• Relación con proveedores con calidad.</li> </ul>	

**Cuadro 4.9.** Líneas estratégicas de acción.

Fuente: Felipe Ochoa y Asociados, S.C. (2003:10-19).

#### 4.2.2. Las estrategias de reestructuración implementadas (2003-2010)

De acuerdo con el Anexo IV, a continuación se describen las acciones de reestructuración realizadas en Bahías de Huatulco con la intención de señalar las actuaciones que se han llevado a cabo para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del CIP. El balance que se presenta es de tipo cualitativo, su función no es determinar los impactos generados por las iniciativas emprendidas; lo que aquí se busca es reconocer lo que se ha hecho como condición para identificar aquellos rubros sobre los cuales es pertinente activar nuevas iniciativas.

De acuerdo con la información colectada mediante las entrevistas a profundidad y la revisión de la prensa local, se han reconocido 91 actuaciones de reestructuración realizadas entre enero de 2003 y julio de 2010, de las cuales, 72 se consideran vinculadas al ámbito de la competitividad y 19 al de la sostenibilidad. En las siguientes dos apartados se aportan mayores detalles acerca de las actuaciones emprendidas en cada caso.

##### 4.2.2.1. Ámbito de la competitividad

###### Diversificación de la oferta a través de recursos singulares

En este rubro se han identificado cinco acciones, todas ellas relacionadas con la puesta en uso de atractivos culturales y naturales con el objetivo de fortalecer y diversificar la oferta recreativa del destino. El nivel de consolidación de las actuaciones es variable. Las vinculadas con el ecoturismo y el turismo en espacio protegidos se han visto ralentizadas por falta de cooperación entre actores locales y/o por la incidencia de procesos administrativos que condicionan el aprovechamiento con fines recreativos de los espacios que ostentan algún grado de protección. Precisamente, los límites que la normativa ambiental impone al aprovechamiento de espacios es lo que, en palabras de varios de los actores entrevistados, ha provocado que aún no se hayan desarrollado productos turísticos dentro de la poligonal del Parque Nacional Huatulco.

En cuanto a las actuaciones asociadas a oferta cultural, se percibe un mayor avance debido a la colaboración entre los actores implicados, ya sea entre el FONATUR y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), para facilitar la recuperación del patrimonio arqueológico-cultural de la región y su adecuación para ser visitado; o bien entre los pobladores de una localidad rural y una agencia de viajes receptiva para ofertar una ruta alimentaria, principalmente, entre el mercado de cruceros.

#### Incorporación de atracciones artificiales

A este respecto se identificó que las actuaciones buscan fortalecer la oferta de tres segmentos: náutica, pesca deportiva y eventos programados. Mediante la construcción de instalaciones como la Marina Chahué se pretende consolidar la posición del CIP dentro de una ruta de navegación deportiva que se distribuye a lo largo del litoral pacífico. En el marco del convenio para el Renacimiento de Huatulco el gobierno federal ha comprometido 118,86 millones de pesos (equivalentes a 7,4 millones de euros) para construir 10 nuevas posiciones para yates con eslora entre los 150 y los 160 pies, asimismo se contempla la dotación de una marina seca, de plazas comerciales, clubes náuticos y de una estación de combustible que posicionaría a la marina como la última escala náutica con este tipo de servicio a lo largo de un itinerario de navegación hacia Centroamérica, y, en sentido opuesto, como la primera estación dotada con aprovisionamiento de combustible en un itinerario proveniente de América Central.

Por otra parte, en los últimos años se ha buscado convertir al destino en sede de eventos programados de carácter internacional –como la Copa Mundial de Triatlón–, para fomentar la llegada de turistas en temporada baja. Junto a este evento se presentan otros como torneos de pesca y eventos culturales.

#### Mejora en la calidad del servicio

Durante los últimos tres años las agrupaciones empresariales, el Ayuntamiento y de la Secretaría de Turismo de Oaxaca, han promovido con especial ímpetu la adopción de esquemas para el aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios turísticos, especialmente en las áreas de alojamiento, higiene,

manejo de alimentos, proceso administrativo y guía turística. Asimismo se ha impulsado la adecuación de las webs de algunos hoteles para posibilitar la venta *on line*.

Como resultado de las actuaciones emprendidas, varios negocios del sector han obtenido certificaciones de calidad (Distintivo de Higiene “H”, Distintivo Moderniza “M”, y certificaciones Cristal y Diamante entre otras), los negocios que por falta de fondos o que por su volumen de facturación no cuentan con partidas presupuestales para financiar el proceso de certificación, han optado por incorporar el mismo tipo de procedimientos para evitar inconformidades entre los clientes, mejorar su imagen y reducir gastos. Por otra parte el Ayuntamiento ha iniciado gestiones para certificar las competencias laborales de los trabajadores del sector a través de los cursos que, en colaboración con centros de capacitación del gobierno, han comenzado a impartirse.

### Accesibilidad

Se ha trabajado en distintos frentes para incrementar la accesibilidad en y hacia el destino. En primer lugar, y como parte de los trabajos para mejorar la imagen y la funcionalidad de los espacios urbanos y turísticos, el FONATUR ha iniciado la ampliación y/o adecuación de ejes viales, algunos de los cuales se convertirán en corredores comerciales mientras que otros estarán destinados a fomentar el tránsito pedestre y en bicicleta a lo largo del CIP, de esa manera se espera promover la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> con vistas a su futura neutralización. Dentro de las adecuaciones que actualmente se realizan a las vialidades se puede nombrar la construcción de rampas para facilitar el desplazamiento de sillas de ruedas.

A partir de 2005 la Asociación de Hoteles y Moteles del destino en colaboración con autoridades de los tres órganos de gobierno han entablado negociaciones con aerolíneas comerciales y charteras para abrir rutas aéreas hacia Bahías de Huatulco o bien para ampliar la temporada de los vuelos.. Para afianzar la llegada de las aerolíneas se ha negociado con base en la oferta de tres esquemas de colaboración: fondos de garantía, riesgo compartido y promoción conjunta aerolínea-destino. Mediante dichas estrategias se ha logrado atraer

vuelos provenientes de Norteamérica, Reino Unido y las principales áreas urbanas de México.

En materia de infraestructuras, en 2003 se construyó el muelle de cruceros en la bahía de Santa Cruz y en 2010 mediante fondos del programa Renacimiento de Huatulco, se procedió a la ampliación de la pista del aeropuerto para posibilitar la llegada de aviones en ruta trasatlántica. Como medida complementaria para reducir la distancia-tiempo en los recorridos terrestres, en 2009 inició la ampliación de la carretera costera que comunica a Bahías de Huatulco con el resto de los centros turísticos litorales de Oaxaca y con el interior del estado. La inversión comprometida en la obra, que se proyecta terminarse en 2012, asciende a 6 mil millones de pesos (375 millones de euros).

A nivel de las empresas la mayoría de los establecimientos hoteleros han adecuado sus instalaciones para el tránsito de sillas de ruedas y, en materia de información turística, se proyecta, próximamente, establecer una red Bluetooth mediante la cual los visitantes puedan descargar, en sus dispositivos de telefonía móvil, todo tipo de archivos vinculados a la localización de atractivos en el destino, rutas de acceso a los mismo, itinerarios turísticos, servicios, etc.

### Especialización

Con la intención de atraer la inversión de cadenas hoteleras internacionales y aprovechar la imagen de las mismas para motivar el aforo de turistas, el FONATUR lanzó una campaña de incentivos para la venta de terrenos de uso turístico. Entre las facilidades otorgadas a los inversionistas destacan: el manejo de una lista de precios competitivos (850 pesos/53,1 euros el metro cuadrado en terrenos con frente de playa y 530 pesos/33,1 euros el metro cuadrado en terrenos con extensión mayor a las 18 hectáreas), la formalización de operaciones de compra-venta de terrenos mediante el pago de enganches equivalentes al 30% del valor, descuentos equivalentes al 5% cuando el valor de los predios se cubra en un solo pago y apoyo en la gestión de créditos ante instituciones financieras. Ante este panorama la mayor parte de los terrenos disponibles en el CIP se han vendido (a excepción de los ubicados en bajos de



Coyula y del Arenal) y también algunos hoteles se han construido y o se encuentran en fase de edificación, entre ellos el hotel la Isla de 83 habitaciones ubicado en Chahué y actualmente en operación y, en la bahía Conejos, el hotel Secrets que proyecta 420 habitaciones y un hotel de la cadena RIU que contará con 970 cuartos.

De manera simultánea, se han dado facilidades para el desarrollo de condominios a lo largo del eje que discurre entre Cacaluta y Copalita. Se espera que el incremento de cuartos de hotel y de viviendas de uso vacacional/residencial permita incrementar la venta de asientos de avión, de tal forma que las aerolíneas que, actualmente vuelan al destino, mantengan sus rutas permanentemente y con ello la accesibilidad al destino.

En términos de producto, se ha planteado convertir a Bahías de Huatulco en un destino de golf, para lo cual es necesario dotar al CIP de dos nuevos campos cuya localización y programación de obras aún no han sido definidas.

A nivel empresarial varios hoteles se han especializado en el segmento de bodas como estrategia para atraer mercado en fines de semana y temporada baja.

### Reposicionamiento

Mediante la renovación de negocios turísticos y de servicios públicos se ha buscado mejorar la posición del destino en el mercado. En el primer caso, y específicamente en el rubro de la hotelería, la mayoría de los establecimientos de categorías intermedias a altas han experimentado algún tipo de renovación, ya sea en instalaciones o bien en inmobiliario. Casi la totalidad de los hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo han integrado áreas de SPA y de entretenimiento y algunos otros, al haber cambiado de cadena, han ampliado su capacidad y han migrado a nuevos nichos de mercado caracterizados por un mayor perfil de gasto. Ejemplo de este caso es el hotel antiguo Gala (ahora hotel Dreams) que al ser vendido a AM Resorts experimentó un proceso de reforma por aproximadamente por un año. El hotel Crown Pacific, recientemente comprado

por Park Royal, iniciará en futuras fechas un periodo de renovación similar al descrito previamente.

Debido a que algunos nichos de mercado como el *senior* y el buceo valoran la disponibilidad de servicios médicos al momento de elegir su destino vacacional, en Bahías de Huatulco se han creado unidades de medicina especializada y se han vuelto a abrir otras que habían sido cerradas, todo ello con la finalidad de facilitar a la población local el acceso a los servicios y de proyectar en el mercado turístico una imagen de destino con facilidades médicas.

Se han proyectado, además, programas de mejoramiento de la escena urbana en Santa Cruz, el recinto portuario, la zona conocida como el faro y el campo de golf de Tangolunda.

En otro frente de acción se están llevando a cabo actuaciones para reubicar actividades que afectan la imagen del destino bien porque no son permitidas por los usos de suelo, o bien porque se desarrollan al margen de la ley. El aparcamiento –dentro de la zona urbana de la Crucecita–, de autobuses (autocares) alquilados por grupos de turistas y la contratación de servicios turísticos por parte de intermediarios no afiliados a las agencias de viajes receptoras ejemplifican ambas problemáticas. En el caso de la primera el FONATUR evalúa, la construcción de un aparcamiento de autobuses a las afueras de la zona urbana que estaría dotada de un albergue, talleres mecánicos, servicios varios y un sitio de taxis para llevar a los viajeros hacia el interior del CIP. En cuanto al segundo problema, el Ayuntamiento, a través de la Dirección de Turismo, ha dispuesto, en puntos estratégicos, módulos de información turística y reserva de servicios en colaboración con hoteles y prestadores de servicios turísticos.

Debido a que desde 2004 se han impulsado algunas iniciativas de turismo en espacios rurales del interior del municipio, el Ayuntamiento ha entregado mobiliario a los proyectos para mejorar la imagen y el servicio prestado a los turistas.

En cuanto a la labor promocional, está ha sido apoyada por fondos público-privados para dar a conocer al destino en los mercados nacional e internacional. De acuerdo con los estudios de marca y con los diagnósticos estratégicos hasta el momento realizados, los actores con atribuciones para promocionar a Bahías de Huatulco, han logrado unificar la imagen del destino que será proyectada hacia el mercado y en la cual habrá fuerte presencia de elementos ambientales (recursos como playas y paisajes, así como alusión a las certificaciones logradas a nivel destino y la integración con la naturaleza), cultura local y calidad.

El trabajo alrededor de la promoción ha incentivado la constitución del Comité de Fomento Turístico de Huatulco (CFTH) en el que convergen diversos colectivos interesados en mejorar el posicionamiento de CIP. Dicho comité ha editado un DVD promocional que formará parte de todas las campañas y se encuentra, actualmente, gestionando la creación de una Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) desde la cual se coordinará el marketing del CIP. La creación de la OCV es considerada de importancia capital para Bahías de Huatulco debido a que su presencia es indispensable para solicitar, a las autoridades hacendarias del gobierno federal, la canalización de todos los recursos recaudados en el destino por medio del impuesto especial del 2% aplicable a los servicios de hospedaje y cuya finalidad es la promoción turística.

Desde 2008 se ha buscado promover la inversión y la visitación hacia el destino mediante la realización de *famtrips* para grupos hoteleros (entre ellos el Jumeraih Group propietario del hotel Burj-Al-Arab), canales de televisión especializados en viajes (Discovery Travel & Living), canales de amplia audiencia (canal 2 de Televisa, México) y prescriptores nacionales (principalmente actores).

### Adaptación

Vinculado a este ámbito la Secretaría de Turismo de Oaxaca realiza la encuesta de salida a turistas que permite alimentar el Sistema de Cuentas Nacionales en el que se inscribe la Cuenta Satélite de Turismo.

De acuerdo con la opinión de varios actores entrevistados, la encuesta debería ser complementada con el monitoreo periódico de variables críticas de interés para la gestión del CIP.

Por otra parte el FONATUR realiza estudios del perfil del inversionista y del comprador de bienes raíces para planear sus estrategias de promoción y venta.

### Colaboración

La mayoría de las iniciativas descritas en el ámbito de la competitividad, así como en el de sostenibilidad, son el resultado de la colaboración de los sectores público y privado. A partir del Renacimiento de Huatulco la colaboración se ha fortalecido, aunque algunos aspectos como la promoción y la atracción de aerolíneas siempre han sido objeto del trabajo conjunto entre las instituciones gubernamentales y las agrupaciones empresariales del destino.

#### 4.2.2.2. Ámbito de la sostenibilidad

##### Recuperación de la calidad ambiental y revitalización de áreas en declive

La planificación realizada por el FONATUR, desde 1985, ha asegurado el cumplimiento de consideraciones ambientales, entre las que destacan la construcción de un relleno sanitario y de plantas de tratamiento de aguas residuales; la protección de terrenos a través de la asignación de uso de suelo de conservación y de la declaratoria de un parque nacional dentro del polígono del CIP. Junto a estas acciones, durante los últimos diez años se han implementado otras medidas para fortalecer la gestión ambiental. Una de las más destacadas en la creación del Equipo Verde Huatulco y el establecimiento de la coordinación de la Agenda 21 Local. Ambos comités son corresponsables y/o coordinadores de actuaciones tales como la reducción de contaminantes vertidos al agua, campañas de sensibilización entre la población, gestión de residuos sólidos en negocios y núcleos poblacionales, colecta de baterías, llantas, aceites y acumuladores de automóvil; asimismo colaboran en programas de manejo forestal y aseguramiento de servicios ambientales en la

cuenca del río Copalita, y lideran los procesos para la obtención de certificaciones ambientales de orden nacional (tales como Playas Limpias y Destino Turístico Limpio otorgadas por autoridades ambientales del gobierno federal) y de ámbito internacional (Comunidad Sostenible otorgada en 2005 por Green Globe 21 y refrendada anualmente, y Destino Neutro en CO<sub>2</sub> que confiere la organización Earth Check).

Algunos hoteles han aprovechado la adopción de procedimientos de gestión ambiental para promover certificaciones en lo individual, así, el hotel Barceló recientemente obtuvo la certificación Green Globe 21, mientras que al hotel Las Brisas le fue conferido el certificado de Calidad Ambiental Turística por parte de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.

Con la intención de avanzar en el cumplimiento de los indicadores que permiten obtener y/o mantener las certificaciones, el Equipo Verde y la Agenda 21 Local trabajan, actualmente, en varios frentes como la creación de un centro de acopia para la recepción de residuos sólidos, el cálculo de las emisiones de CO<sub>2</sub> de negocios y pobladores, el diseño de un esquema de compensación por la emisión de carbono a la atmósfera, la puesta en operación de bonos verdes y la implementación de acciones de gestión ambiental en las poblaciones ubicadas fuera de los límites del CIP.

#### Nuevas pautas a la creación de oferta, límites al crecimiento y reordenación de áreas saturadas.

En 2008 el FONATUR donó a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales 286,48 hectáreas para ser integradas al polígono del PNH. A cambio del predio cedido se desincorporó del parque el área conocida como Punta Maguey que, hasta ese entonces, se encontraba normada por la legislación ambiental y por un uso de suelo de tipo restringido. Al separarse del PNH el área asumió un uso hotelero de baja densidad destinado a albergar villas, condominios, hoteles boutique y, se evalúa, la ubicación de un nuevo campo de golf.

De acuerdo con lo manifestado por el Presidente de la República en la presentación del Renacimiento de Huatulco, se han iniciado nuevas gestiones para integrar a Bajos de Coyula y del Arenal dentro de la estrategia de desarrollo turístico del destino. A la fecha actual ambas zonas se encuentran sujetas a planes parciales con vistas a su futura dinamización.

En un afán por mejorar la situación de colectivos sociales en situación desfavorable, el FONATUR ha donado predios ubicados en el polígono del CIP para la construcción de zonas habitacionales de interés destinadas a trabajadores del sector turístico, asimismo ha dotado de equipamientos educativos y equipamientos a la comunidad de Copalita.

#### 4.2.3. Balance de las actuaciones de reestructuración

Mediante la información plasmada en las secciones anteriores, se concluye que en Bahías de Huatulco se han implementado actuaciones asociadas a cada una de las diez estrategias de reestructuración relacionadas con la reorientación de destinos turísticos. La mayoría de ellas se han concentrado sobre el ámbito de la competitividad con la intención de reposicionar al destino en nichos de mercado estratégicos, así como en el mercado inmobiliario y hotelero. En cuanto a las acciones a favor de la sostenibilidad se ha detectado que éstas buscan generar implicaciones positivas en dos frentes: en el consumo de recursos y generación de desechos, y en la imagen pública del CIP. Al actuar sobre el primer frente se pretende reducir los impactos que la función turística genera sobre el entorno y, con ello, avanzar en la implantación de procedimientos que permitan avalar, por medio de certificaciones, los avances en torno a la sostenibilidad. Al lograrse esto, se posibilita la acción sobre el segundo frente, ya que el otorgamiento de las ecoetiquetas, tanto al destino como a los negocios en él localizados, permite asociar al centro turístico con valores y motivaciones integradas en el mito turístico vigente.

De acuerdo con el diagnóstico y las recomendaciones plasmadas en el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable 2025, aún hace falta concretar acciones que permitan consolidar una oferta artificial para complementar las atracciones

que actualmente son aprovechadas. El desarrollo de *clusters* económicos es otra área pendiente que, al instrumentarse, permitiría el desenvolvimiento de la economía regional tal cual se tenía considerado inicialmente en el Plan Maestro del CIP.

Adicionalmente se han detectado tres actuaciones que coadyuvarían a fortalecer las estrategias de especialización, adaptación y reposicionamiento.

En cuanto a la especialización/adaptación, se recomienda el diseño de productos vinculados con la emergencia de nuevos perfiles sociodemográficos (Yeoman, 2008). Específicamente se señala la oportunidad que para los hoteles del destino representa la oferta de viajes monoparentales debido a que en los últimos años la tasa de divorcios se ha incrementado en México mientras que en otros países, como Estados Unidos, aún cuando su incidencia ha disminuido, el porcentaje de matrimonios que terminan en divorcio mantiene altas proporciones. En el caso de México, durante 1970 se presentaron 3,2 divorcios por cada 100 matrimonios, en 2000 el número se incrementó a 7,4 y, en 2008, a 13,9. (<http://cuentame.inegi.gob.mx/poblacion/myd.aspx?tema=P>). En Estados Unidos, por otra parte, las estadísticas oficiales señalan una ligera reducción en la manifestación de divorcios al pasar entre 2007 y 2009 de 3,6 a 3,4 por cada 1000 habitantes (National Center for Health Statistics, 2010). No obstante, los números oficiales revelan que del total de matrimonios celebrados en aquel país, entre el 40% y el 50% de ellos termina en divorcio. Frente a esta situación se reconoce la paulatina emergencia de una oportunidad de mercado cuyo aprovechamiento dependerá de la especialización/adaptación de la oferta de los hoteles.

Otro nicho de mercado potencial es el *senior* y su atracción se podrá ver potenciada a medida que las facilidades médicas se incrementen en el destino y se adapten los tratamientos de los centros SPA de los hoteles a las necesidades terapéuticas de ese mercado.

Otro aspecto que se recomienda considerar dentro de la estrategia de adaptación es la puesta en marcha de un observatorio turístico encargado de

monitorear variables clave para el desarrollo de la actividad, de valorar el efecto de las medidas de gestión emprendidas y de apoyar, mediante la generación de conocimiento, las funciones de organismos tales como el Equipo Verde, la Agenda 21, el Comité de Fomento Turístico de Huatulco, las asociaciones hoteleras y la futura Oficina de Convenciones y Visitantes.

Finalmente, en relación con el reposicionamiento y a propósito de la estrategia de comercialización contemplada en el Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable 2025, se recomienda explotar la Web 2.0 a nivel destino y hoteles. Tras la realización de un breve estudio exploratorio de las páginas de Internet de los principales hoteles del destino, se descubrió que la mayoría de ellos no aprovechan las redes sociales para relacionarse con el mercado y vender sus servicios, a pesar que el uso de ese tipo de comunidades virtuales muestra un crecimiento constante motivado por la tendencia hacia el diseño individualizado de los viajes por parte de los clientes (Jiménez, 2009). Los hoteles que manejan perfiles sociales en Facebook, Twitter y/o Youtube focalizan su uso en las funciones relacional y de marketing, no obstante, otras aplicaciones relevantes señaladas por Celaya (2008) y Majó (s/f), tales como la gestión de la reputación y la investigación de mercados, no son desarrolladas por casi la totalidad de los establecimientos a excepción del hotel Dreams. Por lo antes expuesto, se recomienda dinamizar el uso de la Web 2.0 para diversificar los canales de comunicación-comercialización de los hoteles y del destino, gestionar la imagen pública y, mediante la apertura de foros de discusión, realizar estudios que permitan fundamentar el desarrollo de nuevos productos y reconocer las expectativas/motivaciones de los clientes potenciales.

Tras comprobar que Bahías de Huatulco se encuentra en una fase de reorientación y después de haberse analizado las estrategias de reestructuración implementadas y de haber propuesto nuevas líneas de acción para fortalecer la reorientación, se asume que los objetivos de este estudio han sido alcanzados y que, en el proceso, se han hecho avances en diversos temas tales como, la conceptualización de las fases en el desarrollo del turismo litoral en México, la formulación de un modelo alternativo de CVAT que permite diagnosticar la situación de los destinos con base en la ocupación (variable



ligada a la competitividad) y, además, en relación con el modelo propuesto, se avanzó en la definición líneas generales para guiar la gestión turística de acuerdo con el nivel de ocupación y el número de cuartos en operación.

Con la finalidad de aclarar los principales hallazgos descubiertos en esta investigación y de desarrollar más ampliamente algunos puntos finales, en el siguiente capítulo se señalan las conclusiones y se perfila, además, una propuesta derivada de los resultados de este estudio.

# 5 | Conclusiones y propuesta

## 5.1. Conclusiones

5.1.1. En cuanto a la vigencia del CVAT para explicar la evolución de los destinos litorales planificados

Se considera que el CVAT propuesto por Butler en 1980, no permite hacer una valoración enmarcada en el esquema del desarrollo sostenible debido a que el diagnóstico y las medidas de gestión ligadas al modelo, se asocian al crecimiento en el aforo turístico. Un destino en la búsqueda de la sostenibilidad no debería basar sus decisiones sobre ese criterio. Por esa razón en este trabajo se propuso sustituir el número de turistas como variable de referencia y manejar en su lugar el porcentaje de ocupación hotelera debido que ésta se asocia más claramente a la lógica de la competitividad y de la sostenibilidad económica. Esta aseveración se aclara al considerar que, mientras que un amplio crecimiento anual en la curva del número de turistas puede representar una elevada concentración del aforo sólo en temporadas altas, el mantenimiento y/o incremento de una alta ocupación hotelera anual, indicaría dos cosas, primeramente que, una elevada proporción de los cuartos noche/año del destino logra ser vendida y, en segundo lugar, que las actividad turística no se encuentra determinada por la estacionalidad.

Sustituir el número de turistas por la ocupación hotelera en el análisis de Bahías de Huatulco fue también aconsejable porque el destino, al ser planificado, no contempla como meta final la masificación, sino la optimización de sus recursos, servicios e infraestructuras.

Durante el análisis del ciclo de vida basado en la ocupación hotelera, se vieron replicados varios elementos y situaciones que, de forma previa, varios autores

habían criticado al modelo de Butler, a saber: la necesidad de estadísticas confiables como condición necesaria para poder representar el ciclo de vida y el problema asociado a la delimitación de los umbrales de transición entre las diferentes fases (la cual se resolvió, en este trabajo, al considerar los el inicio y fin de las etapas de planificación contempladas por el FONATUR y los resultados en ellas obtenidos). Se comprobó además que, tal como lo plantea Agarwal (2002), que pueden presentarse fases de reorientación antes de que los destinos experimenten la consolidación o el estancamiento. No obstante, y contrario a lo manifestado por Johnston (2001a) se descubrió que el residencialismo (manifestado a través de la venta de condominios, tiempos compartidos), al menos en el caso de Bahías de Huatulco y del resto de los CIP de 1ª y 2ª generación, no representa una señal de declive, al contrario, es una medida que pretende incrementar y distribuir, a lo largo del año, el aforo de viajeros con la intención de asegurar la venta del número de asientos de avión necesarios para mantener abiertas las rutas aéreas que permitan conectar la oferta local con la mayor cantidad de mercados posible.

#### 5.1.2. Respecto a la presencia de una fase de reorientación en Bahías de Huatulco

De acuerdo con la información obtenida de fuentes secundarias, en las entrevistas realizadas entre los principales gestores turísticos del destino y a través de la representación del ciclo de vida del CIP mediante el modelo alternativo propuesto en este trabajo, se concluye que Bahías de Huatulco experimenta una fase de estancamiento provocada por la ralentización en las metas programadas por el FONATUR.

El estancamiento no se puede explicar como consecuencia de la falta de vínculo entre la oferta (el espacio-producto de Chadefuad) y la demanda (el mito), debido a que el CIP, ya sea a causa de situaciones externas o decisiones internas, siempre ha mantenido un patrón de baja densidad combinado con la presencia de zonas de conservación ecológica y de paisajes costeros de alto valor paisajístico. Por tal motivo la falta de dinamismo no puede atribuirse a una incongruencia entre ambos componentes del sistema

turístico. Concretamente se considera que el estancamiento es el resultado de la influencia ejercida por aspectos locales como los conflictos en la zona de Bajos de Coyula y Bajos del Arenal, la disminución en la inversión hotelera e inmobiliaria, la falta de productos turísticos en áreas de valor estratégico como el Parque Nacional Huatulco y, en algunas ocasiones, la confrontación de intereses entre diferentes autoridades. Asimismo, algunos factores externos han contribuido en la ralentización en el desarrollo del destino, entre ellos destacan la competencia ejercida por otros centros turísticos nacionales e internacionales (especialmente los ubicados en las Antillas) y la influencia ejercida por el monopolio de Mexicana de Aviación que, durante dos décadas, mantuvo precios en la ruta Ciudad de México-Huatulco más elevados que los manejados en rutas Ciudad de México-Cancún e incluso Ciudad de México-Los Ángeles, California.

### 5.1.3. A propósito de la validez conceptual de la reorientación

Se puede afirmar que las metas asociadas a la planificación y la gestión de Bahías de Huatulco, en estricto sentido, no han sido reorientadas debido a que la principal oferta recreativa, la imagen del destino (ligada a la naturaleza) y los mercados meta no han sido sustituidos. Actualmente, al igual que lo indicado por el Plan Maestro original y sus subsiguientes modificaciones, las actividades litorales, la náutica y el golf aún son los principales productos del destino. La integración de las infraestructuras y servicios con el entorno natural se ha mantenido gracias a la zonificación del uso de suelo y, en lo vinculado a los mercados meta, aún se busca captar la atención de nichos nacionales e internacionales (principalmente de Norteamérica) de alto *standing*.

En todo caso las actuaciones emprendidas en torno al ámbito de la competitividad han buscado dinamizar la situación del destino. Llama poderosamente la atención que, al igual que lo ocurrido en destinos maduros de Reino Unido y España (*cfr.* Agarwal, 1997; Donaire y Mundet, 2001; Antón, 2004 y Vera y Baños, en prensa), en Bahías de Huatulco se han implementado actuaciones que por su naturaleza se asocian a la reestructuración de destinos

ubicados en fases de amplio desarrollo e incluso de saturación. Esta situación supone una contradicción debido a que Bahías de Huatulco no ha alcanzado la madurez y, como consecuencia, esta situación atrae de nueva cuenta la discusión en torno a los conceptos involucrados en el estudio del ciclo de vida de los espacios turísticos.

Con base en el caso de estudio y de las evidencias encontradas se piensa que el concepto reorientación propuesto por Agarwal (1997 y 2002) debería ser sustituido por el de dinamización previamente manejado por Camisón y Monfort (1998) debido a que los destinos no siempre buscan reorientar sus metas en cuanto a la oferta y los mercados meta. De esa forma se hablaría de estrategias y actuaciones de dinamización algunas veces orientadas a la reestructuración de los destinos y otras veces tendientes a la revitalización de los procesos con la intención de alcanzar los objetivos relacionados con la planificación y gestión turística.

#### 5.1.4. En cuanto a las estrategias de reestructuración/dinamización

En el caso de Bahías de Huatulco las estrategias de reestructuración se comenzaron a perfilar desde el año 2000 mediante la colaboración de actores públicos y privados. Las primeras tomaron forma entre 2002 y 2003 a manera de actuaciones aisladas, no obstante, tras la redacción del Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025 se definió una agenda de programas y acciones que, posteriormente, se instrumentarían en el marco del Renacimiento de Huatulco impulsado desde la Presidencia de la República en marzo de 2008. El ritmo de avance que hasta el día de hoy se reporta en la aplicación de las acciones, se explica gracias a la injerencia de tres actores: el gobierno federal que ha participado con fondos y programas públicos canalizados desde las secretarías de Estado, el FONATUR que, mediante el trabajo de planificación realizado, ha asegurado circunstancias favorables para homologar condiciones de sostenibilidad en el destino, y los actores locales.

Aun cuando las estrategias implementadas buscan, tal como se ha dicho anteriormente, dinamizar la función turística para alcanzar los objetivos de la planificación del FONATUR, se asume prudente llevar a cabo algunas

actuaciones, que por su carácter, pueden ser consideradas parte de una reestructuración. Esas acciones tendrían que ver con la búsqueda de nuevos nichos de mercado de acuerdo con perfiles sociodemográficos emergentes que aún no son atendidos en el destino (viajes monoparentales, segmento *senior*) y avanzar en la consolidación de la Web 2.0 como plataforma relacional, de venta y de investigación comercial.

## **5.2. Propuesta: Un modelo de CVAT para apoyar la gestión del turismo**

Según los objetivos del Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025, en Bahías de Huatulco hace falta masa crítica para apoyar la toma de decisiones. Este hecho quedó evidenciado durante la investigación de campo al constatarse que en el destino no se llevan a cabo estudios que, a través de un enfoque local, permitan realizar una diagnosis local para plantear líneas de acción que permitan fortalecer la gestión del turismo.

De cara a este hecho, se propone el siguiente modelo cuya función se asocia a la estrategia de *Adaptación* según la tipología de las actuaciones de reestructuración manejada en el capítulo 3.

La propuesta se fundamenta en tres principios. En primer lugar la idea de registrar, a lo largo de una línea de tiempo, el desempeño de variables críticas tal cual se realiza en la propuesta original del CVAT de Butler.

El segundo principio consiste en la selección de esas variables mediante el consenso. El modelo trabajará con una variable permanente y un conjunto de ítems de libre selección. La ocupación hotelera será la variable permanente debido a que su comportamiento indica:

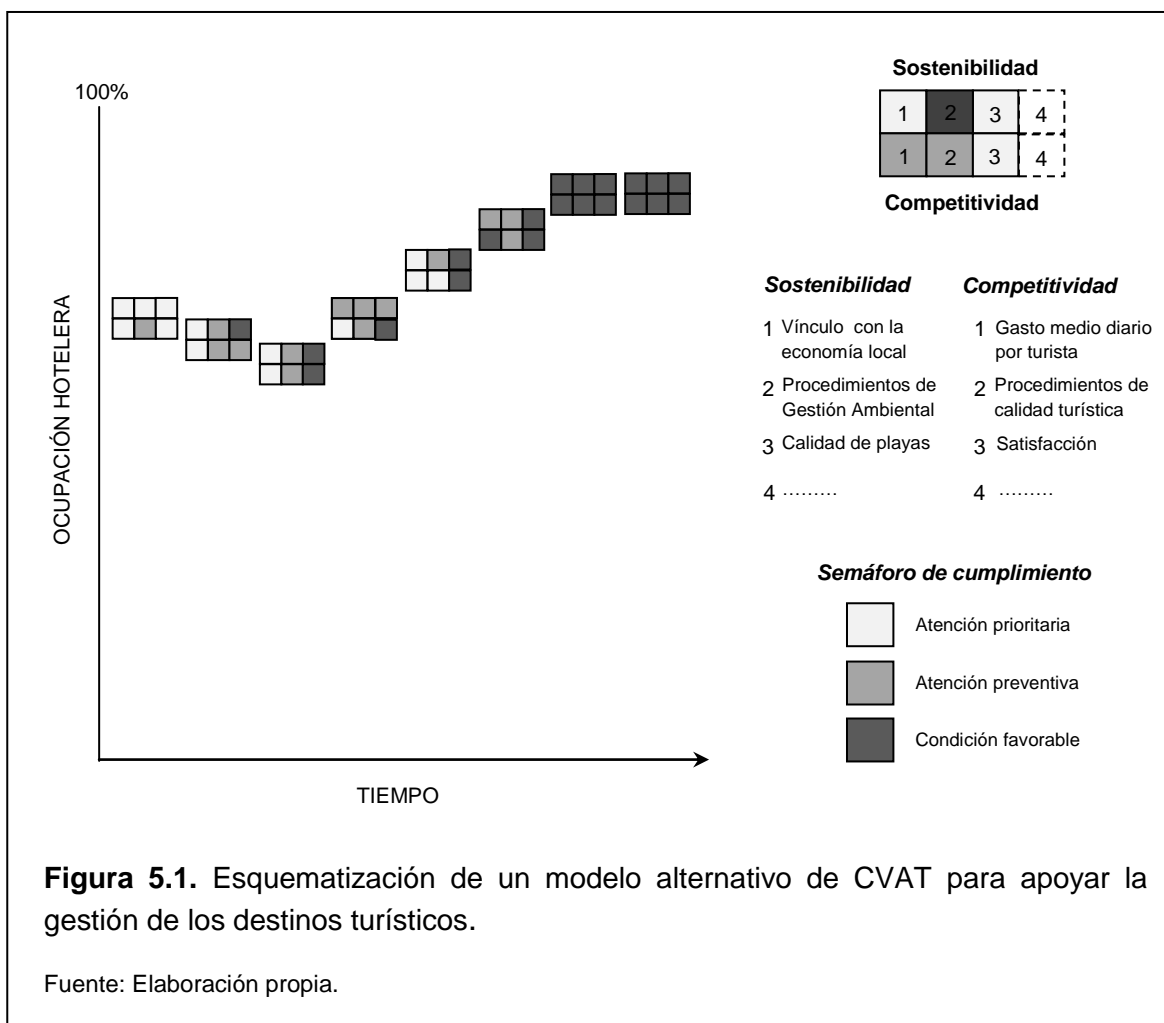
- a) Efectividad de la estrategia comercial para promover el aforo de viajeros hacia los establecimientos de hoteleros localizados en el destino. Se descarta utilizar el número de turistas como variable indicativa, porque no todos los visitantes que arriban al CIP se hospedan en hoteles, algunos lo hacen en segundas residencias e, incluso, en establecimientos no reglados.

- b) El manejo de la ocupación promedio va aparejado a la idea que el incremento en su valor implica la mejora en todos los establecimientos de alojamiento ubicados en el destino. La variable, en consecuencia, aporta un panorama colectivo.

Las variables complementarias deberán estar vinculadas a los temas de la competitividad y la sostenibilidad en correspondencia con las líneas de acción establecida en la cláusula primera del Convenio del Renacimiento de Huatulco. Existen varios ejercicios de planificación estratégica (Estrategia 1988, Estrategia 1991, Plan Gran Visión 2025, Renacimiento Huatulco 2008 y Agenda 21) que pueden servir de base para definir las variables a ser incluidas en el modelo. La cantidad de variables seleccionadas podrá ser determinada por consenso de los gestores locales del turismo.

El tercer principio del modelo se refiere a la asignación, para cada variable, de metas de referencia que permitan medir el desempeño alcanzado en cada periodo de referencia. Las metas serán acordadas al momento de seleccionar las variables involucradas en el modelo. El desempeño de las variables se registrará de la misma manera que se lleva a cabo en la metodología de la Agenda 21 local, esto es, a través de un semáforo que indicará tres situaciones: condición favorable (color verde), atención preventiva (color amarillo) y atención prioritaria (color rojo).

La figura 5.1 muestra el esquema general del modelo. La secuencia seguida por las variables denota un tránsito evolutivo que parte de un primer momento en el cual el destino reporta una ocupación promedio aproximada al 70% y, al mismo tiempo, una situación de atención prioritaria para cinco variables (vínculo con la economía local, procedimientos de gestión ambiental, calidad de playas, gasto medio diario por turista y satisfacción) y de atención preventiva para otra más (procedimientos de calidad turística).



Mediante la trayectoria dibujada a lo largo del tiempo, la figura señala el mejoramiento del desempeño de las variables como consecuencia de la implementación de medidas de dinamización por parte de los gestores locales del turismo.

Las dos últimas etapas sugieren la mejoría en la ocupación hotelera y el cumplimiento de las metas fijadas para las variables vinculadas a la competitividad y a la sostenibilidad del destino. Al llegar a esa etapa los gestores podrían valorar la sustitución, en el modelo, de las variables cuya condición favorable se encontrase asegurada a largo plazo, por otras que no tuviesen desempeños satisfactorios y que resultasen de interés por su relación con la ocupación, la sostenibilidad o la competitividad. Mediante esta lógica el



modelo se mantendría permanentemente asociado tanto a la medición de variables vitales para el destino como a la dirección de las decisiones de gestión.

La implementación del modelo requiere la superación de una serie de limitaciones, a saber:

- Se trata de un modelo que requiere de la participación activa de todos los actores turísticos para asegurar la representación global de la situación vigente en el destino.
- La mejoría en el comportamiento de las variables puede verse dificultada a causa del diferente grado de respuesta entre los actores turísticos. Por ejemplo, si se incluyera en el modelo la variable Sistemas de Gestión Ambiental y como meta asociada a la misma, conseguir que todos los hoteles obtuviesen la certificación ISO 14000, es claro que los hoteles con menos recursos financieros tendrían dificultades para alcanzar la meta planteada con lo cual la mejoría en la situación de la variable se vería ralentizada.

En consideración con los aspectos antes señalados se exponen las siguientes recomendaciones para llevar a la práctica el modelo:

- Coordinar la implementación del modelo en el marco de la Agenda 21 local en cuyo comité existe representación de los principales actores locales.
- Asegurar que las metas asociadas a las variables monitoreadas sean accesibles a todos los actores, por ejemplo, en lugar de marcar como meta la adjudicación de certificaciones medio ambientales, manejar como objetivo la implementación de procedimientos medioambientales de acuerdo con la lógica de la certificación ISO 14000.

## Fuentes

- Agarwal, S. (1997): "The Resort Cycle and Seaside Tourism: An Assessment of its Applicability and Validity". *Tourism Management*, Vol. 18 (2), 65-73.
- Agarwal, S. (2002): "Restructuring Seaside Tourism. The Resort Lifecycle". *Annals of Tourism Research*. Vol. 29 (1), 25-55.
- Agarwal, S. (2006): "Coastal Resort Restructuring and the TALC". In Butler, R. (Ed.): *The tourism Life Cycle. Vol. 2. Conceptual and Theoretical Issues*. Channel View Publications, pp. 201-218.
- Anónimo (2008): *Convenio de coordinación interinstitucional para el relanzamiento de Huatulco, Oaxaca*. Documento mimeografiado.
- Antón, S. (2004): "De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral". *Papeles de Economía Española*. Núm. 12, pp.316-333.
- Antón, S. (2010): "Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo". Ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional de Turismo, Universidad y Empresa*. 6 y 7 de mayo. Universidad Jaume I.
- Artigues, A. (2001): "Turismo de espacios litorales e insulares", en Barrado, D. y Calabuig, J. (ed.): *Geografía mundial del turismo*. Editorial Síntesis, España, pp. 92-122.
- Barbosa, A. (2007): "Estudio comparativo de playas: Mazatlán, Acapulco, Cancún y Los Cabos (1970-2005)". *II Congreso Internacional de Investigación y Docencia*. Universidad Autónoma de Durango.
- Battilani, P. (2005): "El turismo en el Mediterráneo, una perspectiva comparada". *Mediterráneo e historia económica*. Instituto Cajamar. Núm. 7, 374-389.

- Benseny, G. (2007): "El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral". *Aportes y transferencias*. Vol. 11 (2), 13-34.
- Bleyleben Von, K. (1986). *Baedeker's Mexico*. Prentice Hall. United Kingdom.
- Brenner, L. (2005): "State-Planned Tourism Destinations: The Case of Huatulco, Mexico". *Tourism Geographies*. Vol.7 (2), 138-164.
- Bringas, N. (1999): "Políticas de desarrollo turístico en dos zonas Costeras del Pacífico mexicano". *Región y Sociedad*. Vol. XI (17), 3-51.
- Butler, R. (1980): "The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources". In Butler, R. (Ed.): *The Tourism Life Cycle. Vol. 1. Applications and Modifications*. Channel View Publications, pp. 3-12.
- Callizo, J. (1989): "El espacio turístico de Chadeffaud, un entreverso teórico: del historicismo al materialismo dialéctico y el sistemismo behaviourista". *Geographicalia*. N° 26:37-44.
- Camisón, C. y Monfort, V. (1998): "Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca". *Estudios Turísticos*. Núm. 135, 5-28.
- Celaya, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0*. Gestión 2000, España.
- Centro de Estudios Urbanos y Arquitectura (2005): *Programa Especial de Apoyo al Desarrollo Turístico del Corredor Huatulco-Puerto Escondido-Lagunas de Chacahua, Oaxaca*. FONATUR/Gobierno de Oaxaca, México.
- Cohen-Hattab, K. & Shoval, N. (2004): "The Decline of Israel's Mediterranean Resorts: Life Cycle Change versus National Tourism Master Planning". *Tourism Geographies*. Vol. 6 (1), 59-79.
- Clegg, A. & Essex, S. (2000): "Restructuring in Tourism: The Accommodation Sector in a Major British Coastal Resort". *International Journal of Tourism Research*. Vol. 2 (2), 77-95.

- Cooper, C. (1994). "The Destination Life Cycle: an update". In Seaton, A. (ed.): *Tourism. The State of the Art*. Wiley, United Kingdom, pp. 340-346.
- Comité Agenda 21 Local (2006): *Programa de Trabajo 2006*. Agenda 21 Local para Municipios Turísticos. Santa María Huatulco, Oaxaca.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (2003): *Programa de manejo del Parque Nacional Huatulco*. CONANP, México.
- Consejo de Promoción Turística de México (s/f): "Actividad hotelera". Documento interno. Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos.
- Consejo de Promoción Turística de México (s/f): "Reporte de actividad hotelera 2005." Documento interno. Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos.
- Consejo de Promoción Turística de México (s/f): "Reporte de actividad hotelera 2007." Documento interno. Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos.
- Diario Oficial de la Nación (1984): "Decreto Expropiatorio de la comunidad denominada Santa María Huatulco, municipio de Santa María Huatulco, Estado de Oaxaca". 29 de mayo.
- Diario Oficial de la Nación (1998): "Decreto por el que se declara área natural protegida, con el carácter de parque nacional, la región conocida como Huatulco, en el Estado de Oaxaca, con una superficie total de 11,890-98-00, hectáreas". 24 de julio.
- Diedrich, A. & García-Buades, E. (2009): "Local Perceptions of Tourism as Indicators of Destination Decline". *Tourism Management*, Vol. 30 (5), 512-521.
- Dirección de Turismo (2009): *Censo hotelero 2008*. H. Ayuntamiento Constitucional de Santa María Huatulco, México (Documento interno).

- Donaire, J. y Mundet, LI. (2001): "Estrategias de reconversión turística de los municipios litorales catalanes". *Papers de Turisme*. No. 29, 51-65.
- Douglas, N. (1997): "Applying the Life Cycle Model to Melanesia". *Annals of Tourism Research*. Vol. 24 (1), 1-22.
- Earth Check (s/f): "Huatulco Community-Case Study. Case Study Interview Questionnaire" Documento interno.
- Felipe Ochoa y Asociados, S.C. (2003): *Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025*. Documento interno del FONATUR.
- Fernández, E. (1999): *Bahías de Huatulco. Sol y sombras*. Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Flores, D. y De la O, M. (2009): *Análisis de la competencia en la actividad turística*. Septiem Ediciones, España.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (s/fa): *Centro Integralmente Planeado Nayarit*. Consultado el 7 de enero de 2005 en [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (s/fb): *Proyecto Turístico Integral Costa Maya*. Consultado el 7 de enero de 2005 en [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (s/fc): *Bahías de Huatulco. Carpeta básica de información*. FONATUR, México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (1997): *Estrategias de reposicionamiento del Desarrollo Huatulco, Oaxaca*. Fondo Nacional de Fomento al Turismo. México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (1999): *Los 25 años del Fondo Nacional de Fomento al Turismo. 1974-1999*. UNAM/FONATUR, México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2003a): *Actualización del Plan de Desarrollo Urbano, Bahías de Huatulco, Oaxaca*. FONATUR, México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2003b): *Estrategias para la*

*reactivación del Parque Nacional Huatulco.* FONATUR, México.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2004a): *Corredor Cancún-Riviera Maya.* Consultado el 7 de enero de 2005 en [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2004b): *Proyecto Mar de Cortés.* Consultado el 7 de enero de 2005 en [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2004c): *30 años de inversión con buen destino.* FONATUR, México.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2006): *Planeación de centros turísticos. La experiencia del FONATUR.* Fondo Nacional de Fomento al Turismo, México.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2008). *Renacimiento de un gran destino. Bahías de Huatulco.* Documento interno. Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Secretaría de Turismo, México

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (2009): *Datos básicos Huatulco.* Gerencia de Diseño de Planes de Desarrollo. Documento interno. Fondo Nacional de Fomento al Turismo, México

Gan, R. & Smith, J. (1992): "Tourism and National Development Planning in Tunisia". *Tourism Management*. Vol. 13 (3), 331-336.

García, A. (1992): *La planificación de centros turísticos en México.* Limusa-Grupo Noriega Editores, México.

Getz, D. (1992). "Tourism Planning and Destination Life Cycle". *Annals of Tourism Research*. Vol. 19: 752-770.

González, M. (2002): *La industrialización en México.* IIEc-UNAM/Miguel Ángel Porrúa, México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1993): *Santa María Huatulco Estado de Oaxaca cuaderno estadístico municipal.* Gobierno

del Estado de Oaxaca/INEGI/Ayuntamiento Constitucional de Santa María Huatulco, México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2001): *Cuaderno Estadístico Municipal. Edición 2001. Santa María Huatulco, Oaxaca.* Gobierno del Estado de Oaxaca/INEGI/Ayuntamiento Constitucional de Santa María Huatulco, México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2006): *II Conteo de Población y Vivienda 2005.* Disponible en:  
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2005/Default.aspx>

Jennings, G. (2001): *Tourism research.* John Wiley & Sons Australia Ltd.

Jiménez, A. (1993): *Turismo. Desarrollo y estructura.* McGraw Hill, México.

Jiménez, R. (2009): “¿Cómo influyen las redes sociales en el turismo?” *Encuentro café 2.0. Las redes sociales y el turismo.* Disponible en:  
<http://www.segittur.es/content/view/full/1152//%28offset%29/5>

Johnston, C. (2001a) “Shoring the Foundations of the Destination Life Cycle Model, Part 1: Ontological and Epistemological Considerations”. *Tourism Geographies.* Vol. 3 (1), 2-28.

Johnston, C. (2001b) “Shoring the Foundations of the Destination Life Cycle Model, Part 2: A Case Study of Kona, Hawai'i Island”. *Tourism Geographies.* Vol. 3 (2), 135-164.

Jordan, P. (2000): “Restructuring Croatia's Coastal Resorts: Change, Sustainable Development and the Incorporation of Rural Hinterlands”. *Journal of Sustainable Tourism.* Vol. 8 (6), 525-539.

López, G. y Palomino, B. (2007): *Elaboración de un diagnóstico del estado de la investigación turística en el país y generación de un programa de investigación integral para el sector turismo.* Reporte técnico.

Universidad nacional Autónoma de México/Secretaría de Turismo, México.

López, V. M. (2007): “La protección ambiental y el ecoturismo como instrumentos para la defensa de recursos naturales de comunidades campesinas. El caso de Huatulco, Oaxaca”. *Desertores*. Número 3:25-26, abril.

López, V. M. (2008): “Entre el turismo, el mundo rural y la conservación ambiental. Intereses y conflictos en la microcuenca del río Cacaluta, Huatulco”, en Domínguez-Licona, J. M. (Ed.): *Los recursos naturales de la micro-cuenca y bahía del río Cacaluta*. Universidad del Mar/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología/Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, pp. 381-404.

Magaña-Carrillo, I. (2009): “La política turística en México desde el modelo de la calidad total: un reto de competitividad”, *Economía, Sociedad y Territorio*. Vol. IX (30), 515-544.

Majó, J. (s/f). *Anàlisi de Pàgines Web*. Material de la asignatura *Tecnologies de la informació y comunicació en la gestió de productes y activitats turístiques*. Master en Direcció y Planificació del Turisme. Universitat de Girona, España.

Moncada, P. (2008): “Renovarse o morir, el desarrollo histórico de Cancún revisado a través del modelo de ciclo de vida del área turística de Butler”. *Boletín Turístico de Cancún*. Volumen 1, Núm. 1. Julio.

Moragues, A. (2010): “Platja de Palma. Un reto de futuro, una oportunidad única y un sueño realizable”. Ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional de Turismo, Universidad y Empresa*. 6 y 7 de mayo. Universidad Jaume I.

National Center for Health Statistics (2010): *National Vital Statistics Report*. United States of America. Vol. 58, Num. 25.



- Orozco, P. (1992): "Bahías de Huatulco. Reseña de la reubicación". *Alteridades*. No.2 (4), 95-99.
- Presidencia de la República (1984): *Decreto Expropiatorio de Bahías de Huatulco*. Documento mimeografiado.
- Presidencia de la República (2008). "Renacimiento de un Gran destino". Discurso pronunciado por el Presidente de la República Felipe Calderón Hinojosa el 25 de marzo en Bahías de Huatulco.
- Ramales, M. (2003): "La política económica del *desarrollo compartido* (1971-1976). Ineficiencias estructurales y patrón de acumulación". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Núm. 13, septiembre.
- Ramírez, A. (2005): "Las Bahías de Huatulco, Oaxaca, México: ensayo geográfico-ecológico". *Ciencia y Mar*. Vol. IX (25):3-20.
- Salinas, D. (2004). *Ampliación del Corredor Ecoturístico Comunitario en Huatulco a la zona costera y marina. Estudio técnico*. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México, 135 pp.
- Santamaría, A. y Barbosa, A. (2008): "Ciclo turístico en Mazatlán. Fase de exploración-involucramiento-desarrollo (1970). Estancamiento o crisis sistémica (1992-2004)" *Topofilia*. Vol. 1 (1). Disponible en <http://topofilia.net/santamaria.html>
- Secretaría de Turismo (2006): Compendio estadístico del turismo en México. Dirección General de Información y análisis. Subsecretaría de Planeación Turística. México.
- Secretaría de Turismo de Oaxaca (2005): *Directorio de prestadores de servicios turísticos. Bahías de Huatulco*. Dirección de Servicios Turístico. Subdirección de Planeación. Gobierno de Oaxaca.
- Secretaría de Turismo de Oaxaca (2009): *Indicadores básicos de la actividad turística en el estado de Oaxaca, 2008*.

- Secretaría de Turismo de Oaxaca (2010): *Indicadores básicos de la actividad turística en el estado de Oaxaca, 2009*.
- Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (2007a): *Reporte de actividad hotelera, 2006 Cuartos ocupados extranjeros*. Consejo de Promoción Turística de México.
- Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (2007b): *Reporte de actividad hotelera, 2006 Cuartos ocupados nacionales*. Consejo de Promoción Turística de México.
- Smith, J. (2009): "Three Generations of International Tourist Resorts in Mexico". *Geographische Rundschau International Edition*. Vol. 5 (1), 4-10.
- TNO Inro-Departamento de Desarrollo Espacial (2002): *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. European Commission.
- United States Agency for International Development (2006): *LIFE Red Sea Project. Handcraft Development Plan*. USAID. United States of America.
- Vázquez, V. (2005): *Las dependencias regionales y globales de la economía turística de Bahías de Huatulco*. Tesis de Doctorado en Geografía. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vera, F. (2004): "Desarrollo turístico y control del crecimiento: utilidades de la capacidad de carga" en Pardellas, X. (Dir.): *Potencial turístico de territorios periféricos*. Universidad de Vigo, España, pp. 87-108.
- Vera, F.; López, F.; Marchena, M. y Antón, S. (1997): *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*. Editorial Ariel, España.
- Vera, F. y Rodríguez, I. (2010): "Tourism Strategies for the Renovation of Mature Coastal Destinations in Spain" *IV International Conference on Sustainable Tourism*. New Forest, Reino Unido.

Vera, F. y Baños, C. (en prensa): "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: Las practicas recreativas en la evolución del espacio turístico". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. No. 53.

Virgen, C. (2009): "El ciclo de vida de un destinos turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México". *Cultur*. Año 3 (1). Disponible en [http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao4/artigo\\_1.pdf](http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao4/artigo_1.pdf)

Yeoman, I. (2008): *Tomorrow's Tourist. Scenarios & Trends*. Elsevier/BH, United Kingdom.

## Hemerografía

Huatulcostas. El Semanario de las Bahías y de la Costa de Oaxaca. Números 521 al 608 (febrero de 2008 a mayo de 2010). Disponible en: <http://www.huatulcostas.com/>

Presidencia de la República. Discurso pronunciado el 25 de marzo de 2008 por el Presidente Calderón en el evento "Renacimiento de un Gran Destino". Disponible en <http://www.presidencia.gob.mx/prensa/?contenido=34443>. Consultado el 15 de abril de 2008.

## Electrografía

CNUCD. Information de marche dan le secteur des produits de base.

<http://r0.unctad.org/infocomm/francais/petrole/prix.htm#reference>

Consejo de Promoción Turística de México/Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos. *Reporte de actividad hotelera, 2006*.

<http://www.siimt.com/wb2/>

INEGI. Población de México. Matrimonios y divorcios.

<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/poblacion/myd.asp>

FONATUR Proyecto Nayarit

[http://www.fonatur.gob.mx/es/Des\\_Nayarit/des-nayarit.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/Des_Nayarit/des-nayarit.asp)

FONATUR. Proyectos y desarrollos.

[http://www.fonatur.gob.mx/es/index\\_desarrollos.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/index_desarrollos.asp)

FONATUR. Operadora portuaria

<http://www.marinas.fonatur.gob.mx/es/index.asp>

## ANEXO I. Diagnóstico del ciclo de vida de Bahías de Huatulco

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Cuartos de hotel</b>				74	592	1,242	1,310	1,464	1,624	1,791	1,766	1,846	1,846	2,029
<b>Ocupación (%)</b>				81.09	44.62	55.75	53.29	56.95	55.57	48.50	53.92	50.85	51.94	53.39
<b>Turistas:</b>														
<b>Nacionales</b>				10,192	18,510	52,788	77,291	107,715	134,778	149,693	124,915	115,915	116,231	123,586
<b>Extranjeros</b>				465	4,869	29,295	41,743	32,458	32,143	31,673	45,006	37,537	43,099	51,442
<b>Total</b>				11,192	23,379	82,083	119,034	140,173	166,921	181,366	169,921	153,452	159,330	175,028
<b>Estadía:</b>														
<b>Nacionales</b>				3,34	3,49	3,37	3,58	3,64	3,28	2,98	3,58	3,88	3,63	3,99
<b>Extranjeros</b>				1,49	5,83	5,34	5,58	5,41	5,58	5,87	6,18	6,76	6,84	6,11
<b>Población local.</b>	2,541											13,252		
<b>Economía local.</b>		Construcción de primeros hoteles. Cooperativas.		Inicia la actividad comercial en la Cruccecita: restaurantes, souvenirs, hoteles de media gama. Construcción de los hoteles Club Med y Sheraton.		Apertura del hotel Gala Resort.			20 hoteles (2 de clase Gran turismo, 1 clase 5*, 2 clase 4*, 1 clase 2*, 1 clase 1* y 13 de otras categorías). Apertura del hotel Camino Real.				Apertura hotel Quinta Real.	23 hoteles: 8 Tangolunda 4 Santa Cruz 3 Chahué 8 Cruccecita
<b>Conflictos sociales.</b>	Expropiación e indemnizaciones	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal
<b>Problemas ambientales.</b>														
<b>Oferta artificial.</b>			Campo de golf.											
<b>Actuaciones para incentivar la competitividad y la sostenibilidad</b>		Plan Maestro		Apertura del aeropuerto.							Plan Urbano de 1994. Incremento del suelo de conservación.			Estrategia de reposicionamiento. Ajustes en la oferta.
<b>Cambios en la titularidad del suelo.</b>														
<b>Oferta no turística (condominios)</b>											Venta de predios motivada a causa de la devaluación del peso.			

Fuente: Con base en entrevistas (Anexo IV), CPTM (s/f), Orozco (1992), Fernández (1999), INEGI (1993 y 2001), FONATUR (2003a, 2003b, 2004c, 2006, 2008 y 2009), Brenner (2005), Secretaría de Turismo de Oaxaca (2005, 2009 y 2010), Vázquez (2005), López (2008), Huatulcostas (2008-2010) y Dirección de Turismo (2009).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Cuartos de hotel</b>	2,113	2,124	2,160	1,665	1,994	1,996	2,098	2,373	2,506	2,597	2,575	2,857	S/D
<b>Ocupación</b>	51,59	48,29	55,21	55,09	50,91	44,71	43,24	53,29	51,65	49,29	51,03	49,14	S/D
<b>Turistas: Nacionales</b>	125,892	129,524	172,211	157,400	242,460	242,446	221,483	237,625	258,788	252,274	275,674	470,335	S/D
<b>Extranjeros</b>	45,125	40,387	40,818	48,664	28,428	12,561	22,216	31,012	53,634	50,521	41,886	33,338	
<b>Total</b>	171,017	169,911	213,029	206,064	270,888	255,007	243,699	268,637	312,422	302,795	317,560	503,673	
<b>Estadía: Nacionales</b>	4,16	4,28	3,66	3,38	2,48	2,92	2,87	3,03	2,90	2,90	2,69	S/D	S/D
<b>Extranjeros</b>	6,24	5,54	4,67	5,90	3,79	3,55	4,88	6,30	5,18	6,12	6,46		
<b>Población local</b>			17,375					20,076					
<b>Economía local.</b>				114 negocios de alimentos, bebidas y ocio nocturno.				47 hoteles, 9 de 5*. 16 negocios de alojamiento sin clasificación. 151 negocios de alimentos, bebidas y ocio nocturno.			56 hoteles, 11 de 5* y mayor. 40 negocios de alojamiento sin clasificar. 187 negocios de alimentos, bebidas y ocio nocturno.	66 hoteles, 13 de 5* y mayor. 50 negocios de alojamiento sin clasificar. 225 negocios de alimentos, bebidas y ocio nocturno.	
<b>Conflictos sociales.</b>	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal	Coyula Arenal Clausuras de edificaciones por parte de la PROFEPA	Coyula Arenal
<b>Problemas ambientales.</b>						Bahía de Santa Cruz.							
<b>Oferta artificial.</b>							Marina Chahué						
<b>Actuaciones para incentivar la competitividad y la sostenibilidad</b>	Decreto PNH.		Consejo de Iniciativa Ciudadana		Comité Green Globe 21.	Plan Gran Visión 2025. Estudio de marca. Propuesta uso público PNH. Mulle de cruceros. Actualización Desarrollo Urbano.	Relanzamiento de Huatulco. Equipo Verde. Estudio de perfil del turista. Proyecto CETCH. Segunda propuesta uso público del PNH.	Certificado Green Globe 21. Comité Agenda 21 Local. Vuelo desde Houston.	Capacidad de carga en playas. Vuelo desde Manchester.		Renacimiento de Huatulco.	Renacimiento de Huatulco. Earth Check.	Renacimiento de Huatulco. Earth Check.
<b>Cambios en la titularidad del suelo.</b>											PNH. Vivienda.		
<b>Oferta no turística (condominios)</b>							95 unidades de tiempo compartido.				Santa Cruz	Tangolunda Arrocito Copalita Tejoncito Chahué	

Fuente: Con base en entrevistas (Anexo IV), CPTM (s/f), Orozco (1992), Fernández (1999), INEGI (1993 y 2001), FONATUR (2003a, 2003b, 2004c, 2006, 2008 y 2009), Brenner (2005), Secretaría de Turismo de Oaxaca (2005, 2009 y 2010), Vázquez (2005), López (2008), Huatulcostas (2008-2010) y Dirección de Turismo (2009).

## ANEXO II. Cuestionarios para identificar estrategias de reestructuración en Bahías de Huatulco

a) Preguntas del cuestionario para gestores públicos y asociaciones locales.

Pregunta	Temática de estudio con la que guarda vínculo
<p>1. Hay un marco de análisis para estudiar el ciclo de vida de los destinos turísticos en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases: descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?</p>	<p>Evolución del ciclo de vida.</p>
<p>2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o por el contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha?</p>	<p>Evolución del ciclo de vida. Detección del mito.</p>
<p>3. Con la finalidad de dotar a Huatulco de una mayor oportunidad para captar a ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado y en qué año se han presentado?</p> <p>3.1 Puesta en uso de algún recurso natural o cultural de notable singularidad localizado dentro del destino o en la zona próxima a éste.</p> <p>3.2 Desarrollo de equipamientos de ocio y de atracciones artificiales (parques temáticos, marinas deportivas, campos de golf, etc.).</p> <p>3.3 Implementación de sistemas de calidad en el servicio, capacitación laboral.</p> <p>3.4 Infraestructuras de transporte aéreo, terrestre y marino, obras de vialidad y accesibilidad interna para turistas.</p> <p>3.5 Incentivos a la inversión para el desarrollo de alojamiento, atracciones y servicios de transportación turística.</p> <p>3.6 Campañas de reposicionamiento en el mercado. (¿Qué atributos del destino se incorporan en esa campaña?, ¿Se han implementado acciones públicas que mejorar la función turística de esos elementos?)</p> <p>3.7 Estudios para dar seguimiento al perfil y motivaciones del turista con la finalidad de gestionar la oferta.</p> <p>3.8 Iniciativas de cooperación público-privadas en relación con algún aspecto del turismo.</p> <p>3.9 Programas de modernización tecnológica.</p>	<p>Detección de estrategias de reestructuración vinculadas a la competitividad.</p>

a) Preguntas del cuestionario para gestores públicos y asociaciones locales (continuación).

Pregunta	Temática de estudio con la que guarda vínculo
3.10 Indicadores medioambientales, gestión de capacidad de carga, Agenda 21 local, impuestos ambientales.  3.11 Ordenamiento del uso de suelo, modificaciones al mismo para poner en valor recursos o para evitar la degradación de los mismos.	Detección de estrategias de reestructuración vinculadas a la sostenibilidad.
3.12 Aparte de las acciones antes señaladas, ¿se ha implementado alguna más?	Pregunta complementaria
3.13 En general cómo valoraría el impacto generado por las acciones señaladas anteriormente.  3.14 ¿Qué metas asociadas al desarrollo del destino se han logrado cumplir mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas?  3.15 ¿Qué problemas asociadas al desarrollo del destino se han logrado resolver mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas?	Impactos percibidos tras la implementación de las estrategias.



## b) Preguntas del cuestionario para directivos hoteleros.

Pregunta	Temática de estudio con la que guarda vínculo
1. Hay un marco de análisis para estudiar el ciclo de vida de los destinos turísticos, en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases de descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?	Evolución del ciclo de vida.
2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera Usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha?	Evolución del ciclo de vida. Detección del mito.
3. Concentrándonos en ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado en este hotel para llamar la atención de ese nicho de mercado y en qué año se han implementado las acciones?  3.1 Construcción de nuevas instalaciones complementarias. 3.2 Implementación de sistemas de calidad. 3.3 Mejora de la accesibilidad. 3.4 Acceso a nuevos segmentos de demanda a través de la oferta de servicios especializados 3.5 Aumentar de categoría. 3.6 Diferenciación frente a otros establecimientos similares. 3.7 Implantación de nuevas tecnologías (web 2.0, automatización, servicio de Internet inalámbrico). 3.8 Obtención de certificaciones como el Distintivo H, Distintivo M, ISO o cualquier otra certificación o distintivo nacional o internacional. 3.9 Alianzas estratégicas con empresas privadas o con entidades públicas. 3.10 Mejora de la sustentabilidad de la empresa (ahorro energético y de agua, reducción de impactos ambientales). 3.11 Responsabilidad social empresarial (cuidado del medio ambiente, actividades en beneficio de la comunidad). ¿Las acciones asociadas son dadas a conocer entre sus clientes?	Detección de estrategias de reestructuración vinculadas a la competitividad.
4. Una vez realizada la inversión en esas acciones ¿se han obtenido los beneficios esperados? (interés de un tipo específico de turistas, nivel de ocupación, ingresos, satisfacción del cliente, etc.).	Impacto generado por la reestructuración.
5. ¿Las acciones antes indicadas han sido promovidas por algún programa gubernamental? ¿Se ha recibido financiamiento gubernamental para llevar a cabo esas acciones?	Involucramiento del gobierno en la reestructuración de las empresas.

**ANEXO III. Entrevistas**

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Proyecto RENOVERSTUR.	
Caso: Bahías de Huatulco.	Entrevista número: 1
Entrevista a: Mónica de la Peña.	Fecha: 10 de junio de 2010.
Adscripción: Delegada de la Secretaría de Turismo en Bahías de Huatulco.	Entrevistador: V.M. López Guevara.

1. Hay un marco de análisis en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases: descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?

*En fase de desarrollo y buscando reinventarse.*

*Huatulco no se ha podido consolidar por la influencia de varios factores externos, no obstante el destino no se encuentra estancado debido a que presenta la mayor tasa de crecimiento turístico a nivel nacional.*

2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera Usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha?

*Los turistas siempre han valorado la naturaleza, pero antes no existía la sensibilidad ambiental que ahora se tiene.*

3. Con la finalidad de dotar a Huatulco de una mayor oportunidad para captar a ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado y en qué año se han presentado?

### 3.1 Puesta en uso de algún recurso natural o cultural de notable singularidad localizado dentro del destino o en la zona próxima a éste.

*El parque ecoarqueológico de Copalita financiado por el FONATUR y que se espera abrirá sus puertas en julio o agosto.*

*Sin hablar propiamente de un recurso turístico se destaca la acción del FONATUR en la protección de la cuenca alta con la finalidad de mantener los servicios ambientales que soportan a los recursos naturales asociados a la imagen del destino. Otra acción vinculada con la protección al medio ambiente de la cuenca es la educación ambiental gestionada por el Equipo Verde.*

*No se considera que el PNH sea un recurso de gran valor ya que no existe en él una oferta de actividades y servicios adecuada para dar servicio a los nichos de mercado atendidos por el destino: familias, cruceristas y retirados norteamericanos.*

### 3.2 Desarrollo de equipamientos de ocio y de atracciones artificiales (parques temáticos, marinas deportivas, campos de golf...).

*Los proyectos en la Marina deportiva de Chahué: nuevos amarres, zona comercial y estación de servicio para embarcaciones.*

### 3.3 Implementación de sistemas de calidad en el servicio, capacitación laboral.

*La SECTUR imparte anualmente entre 16 y 20 cursos con diferente orientación: capacitación para recepcionistas, mayordomos, cocina, jardineros, higiene de alimentos, cursos a nivel gerencial, también para agencias y personal de contacto. En cada curso se manejan entre 20 y 40 plazas. La oferta manejada busca apoyar la consecución de los distintivos M y H por parte de las empresas localizadas en el desarrollo.*

*Anualmente se lleva a cabo un diplomado para certificar guías turísticos generales. Adicionalmente Turismo Municipal y CANIRAC ofertan capacitación. Los hoteles también capacitan directamente a su personal.*

### 3.4 Infraestructuras de transporte aéreo, terrestre y marino, obras de vialidad y accesibilidad interna para turistas.

*Sigue en proceso la creación de la carretera Chacahua-Bahías de Huatulco. El tramo que conecta con Puerto Escondido apenas tiene construidos 70 km. de recorrido. El retraso en las obras se debe a problemas de índole económico y a conflictos sociales con los propietarios de los predios por donde cruza la carretera.*

*La Secretaría de Turismo junto con el resto de los actores públicos y privados del sector ha negociado con la aerolínea Interjet para abrir una ruta entre Toluca y Huatulco y actualmente se exploran abrir nuevos recorridos desde Los Cabos y Guadalajara.*

*Se sigue negociando con otras aerolíneas como Aeroméxico.*

### 3.5 Incentivos a la inversión para el desarrollo de alojamiento, atracciones y servicios de transportación turística.

La Secretaría de Economía y el IMSS promueven la inversión. Específicamente el IMSS condona las cuotas de seguridad social a los empresarios que abran nuevas fuentes de empleo.

### 3.6 Campañas de reposicionamiento en el mercado.

(¿Qué atributos del destino se incorporan en esa campaña?, ¿Se han implementado acciones públicas que mejoren la función turística de esos elementos?).

*En este sexenio se ha trabajado intensamente en materia de promoción turística. Anualmente se ha ejercido un presupuesto entre 25-30 millones de pesos para la promoción al destino mediante la contratación de medios y la llegada de turistas VIP que actúen como prescriptores.*

*A través de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, se está promocionando al destino en el centro de México.*

*Entre los atributos resaltados figuran la certificación Green Globe 21, aguas limpias (las playas tienen su propia planta de tratamiento), flora, fauna, seguridad, calidad de vida, infraestructuras y variedad de servicios de alojamiento (desde posadas hasta hoteles clase GT).*

3.7 Estudios para dar seguimiento al perfil y motivaciones del turista con la finalidad de gestionar la oferta.

*La Secretaría de Turismo realiza encuestas a turistas en el aeropuerto y en las centrales de autobuses para identificar el perfil del turista, su procedencia y grado de satisfacción.*

3.8 Iniciativas de cooperación público-privadas en relación con algún aspecto del turismo.

*Se trabaja con organismo del sector privado e instituciones públicas para atraer al destino prescriptores, torneos internacionales de varios deportes (golf, triatlón) y eventos.*

3.9 Programas de modernización tecnológica.

*Habilitación de las páginas web de los hoteles para poder realizar la venta on line. Para ello se contrató a la empresa "Direct with Hotels".*

3.10 Indicadores medioambientales, gestión de capacidad de carga, Agenda 21 local, impuestos ambientales.

*En el destino se han implantado programas como la Agenda 21 local, playas limpias, el Comité de Cuentas, la certificación Green Globe 21 y el esquema de Earth Check para reducir las emisiones de carbono.*

3.11 Ordenamiento del uso de suelo, modificaciones al mismo para poner en valor recursos o para evitar la degradación de los mismos.

*Hay procesos que se han consolidado como la venta de terrenos en los que se están construyendo hoteles y condominios desde el año pasado.*

*Ejemplos:*

*Hotel la Isla (4-5\* con muchos valores agregados que lo ubicarán en un nicho de alto standing) localizado en Chahué frente a la Marina. Tiene 81 habitaciones, 2 snacks,*

*El hotel Secrets de 420 habitaciones que abrirá en invierno 2011 o verano de 2012.*

*Existen otros hoteles pequeños de 15-20 cuartos, además se están construyendo condominios que son comprados por canadienses, fundamentalmente. En promedio los departamentos tienen entre 70 y 120 m<sup>2</sup>, así como una alberca común. Hay ahora 4 inmobiliarias grandes vendiendo los desarrollos que se localizan en las bahías de Santa Cruz y Chahué.*

3.12 Aparte de las acciones antes señaladas, ¿se ha implementado alguna más?

*Atracción de eventos internacionales como la Copa del Mundo de Triatlón de la International Triathlon Union. En noviembre de 2010 Huatulco volverá a ser sede del evento.*

*FONATUR ha invertido en la realización de famtrips y en la visita de turistas VIP.*

3.13 En general cómo valoraría el impacto generado por las acciones señaladas anteriormente.

*No se contestó por falta de tiempo.*

3.14 Qué metas asociadas al desarrollo del destino se han logrado cumplir mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*No se contestó por falta de tiempo.*

3.15 Qué problemas asociadas al desarrollo del destino se han logrado resolver mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*No se contestó por falta de tiempo.*

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Proyecto RENOVERSTUR.	
Caso: Bahías de Huatulco.	Entrevista número: 2
Entrevista a: Lorenzo Alfaro.	Fecha: 10 de junio de 2010.
Adscripción: Coordinador para la certificación Earth Check del destino y directivo del Equipo Verde Huatulco.	Entrevistador: V.M. López Guevara.

1. Hay un marco de análisis en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases: descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?

*En fase de estancamiento.*

*El destino nunca ha alcanzado la consolidación programada en el Plan Maestro en el que se planteaba alcanzar los 17.000 cuartos de hotel. La causa de ello es la falta de definición de la marca. Ese mismo problema también tiene Los Cabos.*

2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera Usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha?

*Ha cambiado. Ahora los turistas valoran mucho la calidad ambiental del destino.*

*El CIP fue desarrollado para un segmento de alto poder adquisitivo y se ha convertido en un producto para un mercado de bajo poder adquisitivo. Esto fue provocado por la falta de productos de alto nivel a escala internacional. En Huatulco no se encuentran establecidas cadenas hoteleras reconocidas por el mercado internacional como, por ejemplo, Four Seasons, NH u otras.*

*Otro problema que afecta la imagen del destino se asocia al mensaje visual difundido por los videos promocionales divulgados la Secretaría de Turismo de Oaxaca. En ellos se muestra un destino visitado por turistas que no tienen un alto perfil de gasto, lo cual va en contrasentido con lo dispuesto, originalmente, en la planificación del FONATUR.*

3. Con la finalidad de dotar a Huatulco de una mayor oportunidad para captar turistas de alto perfil de gasto, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado y en qué año se han presentado?

3.1 Puesta en uso de algún recurso natural o cultural de notable singularidad localizado dentro del destino o en la zona próxima a éste.

*Como resultado del “Plan de Gran Visión de desarrollo sustentable Huatulco 2025” (formulado como una iniciativa local que posteriormente hace suya el FONATUR), se determina que Huatulco debe aprovechar su potencial natural, específicamente los recursos localizados en el Parque Nacional Huatulco, el cual cuenta ahora con certificaciones de sitio RAMSAR (2003) y de Reserva de la Biosfera de la ONU.*

*En cuanto a recursos culturales se tiene al Parque Ecoarqueológico de Copalita el cual se espera abrir al público en este año. Falta definir cómo va a operar. El parque eco-arqueológico no está contemplado en la campaña promocional vigente, por lo cual no se está aprovechando como un diferenciador del destino. Hasta la siguiente campaña se promoverá.*

3.2 Desarrollo de equipamientos de ocio y de atracciones artificiales (parques temáticos, marinas deportivas, campos de golf...).

*Los equipamientos están incluidos en el Plan Maestro. Destacan los campos de golf y las marinas. El golf no está posicionado a causa de que el destino cuenta sólo con un campo. En cuanto a la Marina Chahué, está se encuentra orientada hacia un mercado de alto poder adquisitivo. Se extiende a lo largo de 55 hectáreas. La marina no ha crecido tal como lo contempla el FONATUR en su planeación, no obstante, en materia de amarres para embarcaciones ya opera a un 80%.*

3.3 Implementación de sistemas de calidad en el servicio, capacitación laboral.



*Se han realizado esfuerzos aislados y poco coordinados. No están basados en un diagnóstico que reconozca las áreas de oportunidad para la calidad.*

*La falta de una ocupación permanente a lo largo de todo el año provoca el despido de personas y las nuevas contrataciones en temporada alta, ese fenómeno provoca una necesidad permanente de capacitación para el nuevo personal, lo cual genera gastos para los grupos hoteleros.*

*En el Plan de Gran Visión 2025 se plantea la creación de varias comisión para el destino, una de ellas relacionada a la calidad y excelencia en el servicio, pero ésta no ha prosperado al igual que las encargadas de la innovación, promoción y accesibilidad, sólo la de sustentabilidad sigue vigente desde 2004 a través de la figura del Equipo Verde.*

#### 3.4 Infraestructuras de transporte aéreo, terrestre y marino, obras de vialidad y accesibilidad interna para turistas.

*A este respecto ha habido mucha gestión y pocos resultados. En cuanto a la transportación aérea se han hecho muchos esfuerzos para atraer líneas aéreas como Aerobus, Click de Mexicana e Interjet. No obstante por la estacionalidad y la falta de cuota de mercado Aerobus ya no quiere volar al destino.*

*En cuanto a las infraestructuras carreteras, Huatulco se mantiene aislado. La nueva carretera se terminará en el 2012, pero no va detonar un gran mercado de alto poder adquisitivo, al contrario, va a promover el turismo de fin de semana proveniente de las áreas conectadas por la carretera.*

*La única solución para atraer turistas de alto standing es que se construyan en el destino hoteles pertenecientes a cadenas reconocidas.*

#### 3.5 Incentivos a la inversión para el desarrollo de alojamiento, atracciones y servicios de transportación turística.

*FONATUR ha rematado los predios hoteleros. Ya todos se han vendido. Pero ahora los inversionistas están esperando el momento*

*más adecuado para construir. Actualmente el único hotel que se está construyendo es el perteneciente a la marca Secrets en Conejos.*

*ASUR está invirtiendo en las pistas de aterrizaje. El año próximo se espera que el aeropuerto se encuentre habilitado para recibir aviones más grandes, de largo recorrido.*

3.6 Campañas de reposicionamiento en el mercado. (¿Qué atributos del destino se incorporan en esa campaña?, ¿Se han implementado acciones públicas que mejorar la función turística de esos elementos?).

*Con base en el Plan de Gran Visión 2025 se acordó con las autoridades federales reposicionar al destino a través de un relanzamiento.*

*En 2004, el entonces presidente Vicente Fox hizo suya la iniciativa pero fue hasta el siguiente sexenio, con Felipe Calderón, cuando el reposicionamiento inició a través de la campaña del “Renacimiento de Huatulco” en el cual destaca la sustentabilidad como principal diferenciador del destino. El Renacimiento de Huatulco inició en marzo de 2008.*

3.7 Estudios para dar seguimiento al perfil y motivaciones del turista con la finalidad de gestionar la oferta.

*En 2004 la empresa española THR hizo un estudio de los destinos de Oaxaca incluyendo a Huatulco. Ese estudio contempla el perfil del turista pero se desconoce la información y el grado de aplicabilidad de los resultados arrojados por el estudio. La Secretaría de Turismo aplica todos los años una encuesta a los turistas pero los resultados de la encuesta no son suficientemente útiles como para tomar decisiones acerca de la gestión de la oferta.*

3.8 Iniciativas de cooperación público-privadas en relación con algún aspecto del turismo.

*Las iniciativas giran alrededor de la gestión para la sustentabilidad. A este respecto el Equipo Verde tiene convenios con FONATUR y con el Ayuntamiento. Se busca un esquema que permita utilizar bien el diferenciador para promover bien al destino.*

### 3.9 Programas de modernización tecnológica.

*No a nivel destino.*

*Sólo los hoteles lo hacen de forma privada.*

### 3.10 Indicadores medioambientales, gestión de capacidad de carga, Agenda 21 local, impuestos ambientales.

*El Equipo Verde Huatulco lidera varias iniciativas.*

*Los trabajos iniciaron en 2004 pero fue hasta 2006 cuando, mediante la experiencia acumulada, las iniciativas comenzaron a operar. Actualmente a través de la certificación Earth Check se trabaja en la medición de las emisiones de contaminantes lanzados a la atmosfera. Emisiones directas y globales. El Equipo Verde también está al frente de la Agenda 21 Local y el programa de playas limpias. Muchas de las actuaciones realizadas en este tipo de programas se complementan de tal forma que el cumplimiento de metas en la Agenda 21 Local permite avanzar en el cumplimiento de objetivos comprometidos con Green Globe 21, con el Programa de Playas limpias y viceversa.*

*Huatulco ha sido reconocido como el destino, a nivel nacional, con los mejores resultados en la gestión de la Agenda 21 Local, específicamente en lo concerniente con la Integración y el proceso.*

### 3.11 Ordenamiento del uso de suelo, modificaciones al mismo para poner en valor recursos o para evitar la degradación de los mismos.

*Hay problemas asociados con el ordenamiento del suelo y el tema de los recursos.*

*FONATUR y el Municipio han cometido errores al respecto, ejemplo de ello es que antes de iniciar las obras en la bahía de Conejos para la construcción del hotel Secrets, no se realizaron las manifestaciones de impacto ambiental lo cual ha generado problemas en la obra. Por otro lado las instituciones no han evitado la invasión de playas por parte de pescadores y comuneros. Ello da malas señales al mercado de inversionistas.*

3.12 Aparte de las acciones antes señaladas, ¿se ha implementado alguna más?

*No aparte de la sustentabilidad.*

3.13 En general cómo valoraría el impacto generado por las acciones señaladas anteriormente.

*El mercado ha detectado los cambios. En el plan de medios de FONATUR se aprovecha mucho la sustentabilidad como diferenciador y la imagen se ha posicionado en el mercado ecoturístico de alto perfil de gasto.*

3.14 Qué metas asociadas al desarrollo del destino se han logrado cumplir mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*Las acciones han contribuido a cumplir las metas de la sustentabilidad reflejadas en el Plan Maestro (aunque en el momento de su redacción, años ochentas, no se manejaba ese concepto).*

*Ejemplo del factor coadyuvante de las actuaciones se refleja en lo siguiente:*

*Las plantas de tratamiento de aguas negras de Huatulco trabajan a un 60% de capacidad y con un 80% eficiencia. No obstante hasta hace poco tiempo las plantas no elaboraban composta. A través de las gestiones del Equipo Verde ahora las plantas hacen composta de tal suerte que el efecto de beneficio en el ambiente se ha incrementado superando, incluso, las metas que en la planificación original del FONATUR se contempla para las plantas de tratamiento de aguas negras.*

3.15 Qué problemas asociadas al desarrollo del destino se han logrado resolver mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*La evolución en los hábitos ambientales de la población, no obstante hace falta lograr un mayor involucramiento de los residentes y de las instituciones para resolver los problemas y generar mejoras para el destino. Hablamos, pues, de reforzar la corresponsabilidad.*

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Proyecto RENOVESTUR	
Caso: Bahías de Huatulco.	Entrevista número:
Entrevista a: Pia Oberholzer.	Fecha: 12 de julio de 2010.
Adscripción: Gerente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco.	Entrevistador: V.M. López Guevara.

1. Hay un marco de análisis para estudiar el ciclo de vida de los destinos turísticos, en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases de descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?

*En fase de desarrollo.*

*Apenas Bahías de Huatulco está logrando ser reconocido en el mercado nacional e internacional, y eso se debe, en gran medida, al crecimiento de la oferta hotelera de los últimos años, a la llegada de nuevos vuelos y al interés manifestado por los inversionistas. Todo esto ha sido posible gracias a los incentivos otorgados por el FONATUR para la venta de terrenos y la construcción de planta hotelera. Ejemplo de ello son los desarrollos en la bahía Conejos donde AM Resorts y RIU se encuentran involucrados con proyectos de más de 400 habitaciones cada uno.*

*También los fondos aportados por SECTUR-Oaxaca para la promoción del destino mucho han influido en la proyección de Bahías de Huatulco.*

*La suma de esfuerzos entre el sector privado y la administración pública hizo posible que, aún con la presencia de la influenza H1N1, entre 2008 y 2009 Bahías de Huatulco fuera el único destino turístico del país que incrementó su aforo de visitantes.*

2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera Usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de

turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha?

*En gran medida la motivación central se ha mantenido, pero se han presentado cambios.*

*Durante los años ochenta llegaban turistas de gasto medio y alto motivados exclusivamente por la playa. En esos años el vínculo entre el FONATUR y el gobierno de Oaxaca no era tan estrecho como ahora, de tal manera que la colaboración en materia turística era escasa, en otras palabras, el producto de playa fomentado por el gobierno federal no era complementado, tal como ocurre actualmente, con la oferta cultural promovida por el gobierno estatal.*

*A partir de 1995 ó 1996, la motivación de la playa fue combinándose con otras como el cuidado de la ecología, los eventos, la cultura y los eventos deportivos. Al mismo tiempo se diversificó el perfil económico de los turistas gracias a la apertura de pequeños hoteles en la Crucecita cuya oferta se enfocó al turista religioso que viaja hacia Juquila. Fue hasta inicios de esta década cuando la inversión del FONATUR para megaproyectos volvió a activarse.*

3. Concentrándonos en ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado en los hoteles de Bahías de Huatulco para atraer a turistas de alto perfil de gasto y en qué año se han implementado las acciones?

3.1 Construcción de nuevas instalaciones complementarias.

*La mayoría de los hoteles de alta categoría han construido instalaciones de SPA y áreas de entretenimiento.*

3.2 Implementación de sistemas de calidad.

*Los hoteles de 5 estrellas y clase Gran Turismo se han certificado con el Distintivo H, Cristal y Cristalísimo y la bahía de Tangolunda se encuentra en medio del proceso de certificación como playa limpia.*

*Debido a los elevados costos que supone lograr una certificación para un hotel pequeño, los establecimientos de menor categoría pertenecientes a la Asociación no optan por lograr el distintivo, no obstante adoptan los procedimientos para mejorar su calidad, la satisfacción entre su clientela y ahorrar en costes. Entre las prácticas*

*más comúnmente adoptadas destacan el ahorro de agua mediante el racionamiento del uso de la lavandería; también se lleva a cabo la clasificación de basura, la conciencia en el uso de la energía eléctrica y la recolección de pilas.*

*A través de la Secretaría de Economía de Oaxaca, el gobierno estatal financia a los hoteles el 50% de los gastos derivados de la certificación.*

### 3.3 Mejora de la accesibilidad.

*En general todos los hoteles han incrementado la accesibilidad a sus instalaciones. Solamente en el caso de aquéllos ubicados en relieves agrestes (Quinta Real y Crown Pacific), la adaptación ha sido más limitada.*

### 3.4 Acceso a nuevos segmentos de demanda a través de la oferta de servicios especializados

*No específicamente. Se ha apostado mucho al segmento de las bodas y como resultado hoteles como Quinta Real suelen tener bodas todos los fines de semana.*

### 3.5 Aumentar de categoría.

*Propiamente no se aumenta la categoría. Con la compra-venta de hoteles y el cambio de marca se ha dado una mejora en la calidad de los servicios, ejemplo de ello es el hotel Gala que, al ser comprado por AM Resorts, ha sido renovado y ahora su oferta es dirigida a un cliente de mayor standing. Lo mismo sucederá con el hotel Crown Pacific que acaba de ser comprado por Park Royal. Los hoteles que se localizan atrás de la línea de playa no han realizado cambios drásticos en sus instalaciones, en lugar de ello han optado por incrementar el valor agregado a través de la oferta de Internet gratis y el reemplazo de equipos electrónicos por otros más modernos, por ejemplo pantallas planas.*

### 3.6 Diferenciación frente a otros establecimientos similares.

*Los hoteles que cuentan en sus predios con recursos naturales singulares, han optado por implementar actividades ecológicas para ofrecer experiencias diferentes a sus clientes. Los hoteles Zaashila y Dreams realizan liberación de tortugas durante la época de eclosión. El hotel las Brisas oferta el avistamiento de aves y la identificación de flora tropical. También se ofrecen eventos culturales y artísticos ligados al patrimonio de México y de Oaxaca.*

### 3.7 Implantación de nuevas tecnologías (web 2.0, automatización, servicio de Internet inalámbrico).

*La automatización se ha implementado en los hoteles de alta categoría mientras que el Internet inalámbrico es ofertado de manera bastante generalizada por todo tipo de hoteles.*

### 3.8 Obtención de certificaciones como el Distintivo H, Distintivo M, ISO o cualquier otra certificación o distintivo nacional o internacional.

*Varios hoteles han logrado certificarse con los distintivos H (higiene) y M (modernización),asimismo, algunos otros como el hotel Barceló logró la certificación individual Green Globe 21 por sus políticas sustentables vinculadas a la protección de tortugas y el apoyo a la comunidad local a través de acciones de apoyo a la Cruz Roja y a la comunidad de artistas.*

### 3.9 Alianzas estratégicas con empresas privadas o con entidades públicas.

*Se han establecido alianzas con aerolíneas, el gobierno estatal y el ayuntamiento para abrir rutas aéreas mediante la oferta de fondos de garantía (Continental Airlines), el acuerdo de esquemas de riesgo compartido (Apple Vacations) y la promoción conjunta para fomentar la ocupación de asientos de avión en mercados donde se reporta la caída de la demanda (Interjet).*

### 3.10 Mejora de la sustentabilidad de la empresa (ahorro energético y de agua, reducción de impactos ambientales).



*Todos los hoteles, en la medida de sus posibilidades llevan a cabo las recomendaciones hechas por el Equipo Verde Huatulco para avanzar en las certificaciones ambientales: Green Globe 21, playas limpias, Earth Check.*

3.11 Responsabilidad social empresarial (cuidado del medio ambiente, actividades en beneficio de la comunidad). ¿Las acciones asociadas las publicitan entre sus clientes?

*Los hoteles realizan recurrentemente actuaciones ligadas a la responsabilidad social corporativa. Actualmente, a manera de ejemplo, se lleva a cabo el acopio de agua potable y víveres para su envío a las zonas afectadas por las inundaciones en el norte de México. Este tipo de actividades no suelen ser publicitadas por los hoteles, se mantienen, más bien, en el anonimato y sólo algunos hoteles, p.e. Barceló y Zaashila mencionan, no con fines comerciales, sus programas de protección a la fauna local.*

4. Una vez realizada la inversión en las acciones mencionadas en el apartado 3, ¿se han obtenido los beneficios esperados? (interés de un tipo específico de turistas, nivel de ocupación, ingresos, satisfacción del cliente...)

*Sí. A manera de ejemplo, actualmente se percibe un cambio en el perfil del turista. En los hoteles todo incluido se observa que los turistas ya no están empecinados en sólo descansar y en ver cuántas cervezas se pueden tomar. El huésped es más activo y valora ya otras cosas como las experiencias que el hotel y el destino le pueden brindar.*

*Las acciones emprendidas también permitieron al destino evitar una caída en la afluencia turística durante la crisis del virus de la influenza AH1N1 a tal grado que Huatulco fue el único destino que reportó un crecimiento en el aforo de visitantes durante ese periodo.*

5. ¿Las acciones antes indicadas han sido promovidas por algún programa gubernamental? ¿Se ha recibido financiamiento gubernamental para llevar a cabo esas acciones?

*Sí. A través de apoyos provenientes del FONATUR (apoyos a la inversión y a la compra de terrenos), el gobierno del estado de Oaxaca (apoyos para la certificación de establecimientos, para la promoción y la apertura de rutas aéreas) y del Ayuntamiento (promoción y la apertura de rutas aéreas). Las actuaciones concernientes con la renovación de instalaciones se financian con capital de los hoteles.*

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Proyecto RENOVERSTUR.	
Caso: Bahías de Huatulco.	Entrevista número: 4
Entrevista a: Claudia Solano.	Fecha: 15 de julio de 2010.
Adscripción: Encargada de la Dirección de Turismo. Ayuntamiento de Santa María Huatulco.	Entrevistador: V. M. López Guevara.

1. Hay un marco de análisis para estudiar el ciclo de vida de los destinos turísticos, en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases: descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?

*En fase de estancamiento sin haber pasado antes por una etapa de consolidación.*

2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera Usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la fecha? Si las motivaciones han cambiado por favor indique las transformaciones detectadas.

*Las motivaciones han cambiado.*

*El sol y la playa han sido y siguen constituyendo la motivación central del viaje, no obstante, antes la actitud del turista era más pasiva. El descanso era la esencia de la visita. Ahora la actitud del turista ha cambiado, en general demanda más diversión y su postura es mucho más activa. También valora el contacto con la naturaleza.*

3. Con la finalidad de dotar a Huatulco de una mayor oportunidad para captar a ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado y en qué año se han presentado?

### 3.1 Puesta en uso de algún recurso natural o cultural de notable singularidad localizado dentro del destino o en la zona próxima a éste.

*La principal actuación tiene que ver con la próxima apertura del Parque eco-arqueológico de Copalita. En relación con este proyecto el Ayuntamiento ha realizado diversos trámites legales para facilitar las actuaciones de recuperación del patrimonio en los predios donde éste ha sido localizado.*

### 3.2 Desarrollo de equipamientos de ocio y de atracciones artificiales (parques temáticos, marinas deportivas, campos de golf...)

*Se ha anunciado varias veces el desarrollo de dos campos de golf, no obstante, aún no se ha precisado en qué zona del destino se localizarán ni cuándo comenzará su construcción.*

*A nivel de proyecto se maneja la construcción de un centro de convenciones en el destino.*

### 3.3 Implementación de sistemas de calidad en el servicio, capacitación laboral.

*El Ayuntamiento en colaboración con el Instituto de Capacitación y Productividad para el Trabajo del Estado de Oaxaca (ICAPET) ha gestionado, durante esta administración, la impartición de cursos diversos para el personal operativo y gerencial que labora en empresas turísticas.*

*A través del programa Agenda 21 Local en el que se identifican situaciones negativas para el destino, por ejemplo, la falta de calidad en el servicio o en áreas específicas, se ha gestionado la financiación de cursos de capacitación para mejorar la situación y, simultáneamente optar para la obtención de certificaciones diversas como el Distinto H (de higiene en el manejo de alimentos), el Distintivo M (relacionado con la calidad en los procesos) y otros como el Diamante y el Cristal.*

### 3.4 Infraestructuras de transporte aéreo, terrestre y marino, obras de vialidad y accesibilidad interna para turistas.

*Ampliación de la pista del aeropuerto, obras carreteras para mejorar la conexión terrestre hacia el destino, obras para ampliar la capacidad de la marina Chahué y la construcción del muelle de cruceros en la bahía de Santa Cruz.*

### 3.5 Incentivos a la inversión para el desarrollo de alojamiento, atracciones y servicios de transportación turística.

*A través de la Regiduría de Turismo el Ayuntamiento ha gestionado, en estos últimos tres años, apoyos para familiar que trabajan en el turismo, por ejemplo, la dotación de instalaciones para recibir y dar servicio a los turistas.*

### 3.6 Campañas de reposicionamiento en el mercado.

(¿Qué atributos del destino se incorporan en esa campaña?,  
¿Se han implementado acciones públicas que mejorar la función turística de esos elementos?)

*A través del Comité de Fomento Turístico de Huatulco, A.C. (CFTH) –en el que convergen actores públicos y privados interesados en mejorar el posicionamiento del destino-, se ha editado un DVD promocional en el cual se destacan los valores naturales del destino, elementos rurales y, en menor medida, el patrimonio cultural.*

*El CFTH se encuentra desarrollando una página web cuyo objetivo es promocionar al destino de una forma integral.*

### 3.7 Estudios para dar seguimiento al perfil y motivaciones del turista con la finalidad de gestionar la oferta.

*La Secretaría de Turismo de Oaxaca aplica una encuesta a los turistas en temporada alta. La información que se obtiene a través de ella alimenta las estadísticas estatales, no obstante, la mayor parte de la información que se recopila con dicha encuesta no es útil para la toma de decisiones a nivel del destinos. Esa encuesta responde a intereses institucionales más no a las necesidades de información asociadas a la gestión del turismo a nivel local.*

### 3.8 Iniciativas de cooperación público-privadas en relación con algún aspecto del turismo.

*La creación del CFTH, en 2008, para coordinar la promoción del destino y la constitución de fondos de garantía y de riesgo compartido para abrir rutas aéreas hacia el aeropuerto de Bahías de Huatulco.*

### 3.9 Programas de modernización tecnológica.

*El CFTH ha propuesto la instalación de una red Bluetooth para distribuir información turística entre los visitantes. La propuesta se mantiene, todavía, como un proyecto a futuro sobre el cual aún no se ha avanzado.*

### 3.10 Indicadores medioambientales, gestión de capacidad de carga, Agenda 21 local, impuestos ambientales.

*Las playas del destino cuentan con una capacidad de carga definida mediante un estudio realizado por el Parque Nacional Huatulco. Santa Cruz tiene una capacidad de 1.772 personas, La Entrega puede albergar 2.717, Chahué, 2.000; Tangolunda, 4.200; Bocana de Copalita, 1.152; Maguey, 1.536 y Arrocito, 192.*

*Adicionalmente se trabaja en la certificación de playas limpias. Tangolunda y Chahué están próximas a certificarse.*

### 3.11 Ordenamiento del uso de suelo, modificaciones al mismo para poner en valor recursos o para evitar la degradación de los mismos.

*No en el polígono del destino turístico.*

### 3.12 Aparte de las acciones antes señaladas, ¿se ha implementado alguna más?

*La gestión de tarifas. Con el objetivo de evitar una descenso en el número de turistas, a causa del impacto mediático de la influenza, se redujeron las tarifas de manera coordinada.*

*La creación de módulos informativos que permiten la realización de reservas de hotel.*

*Se está avanzando en la creación de una Oficina de Convenciones y Visitantes para liderar el marketing turístico del destino.*

### 3.13 En general cómo valoraría el impacto generado por las acciones señaladas anteriormente.

*Muy positiva, sobre todo en el aspecto de la promoción porque se está avanzando en la definición de una campaña de publicidad única para el destino. Ello permitirá definir y posicionar una imagen única para Bahías de Huatulco.*

3.14 Qué metas asociadas al desarrollo del destino se han logrado cumplir mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*La creación de una imagen única para el destino. Antes no existía esa coordinación y las imágenes emitidas por el Ayuntamiento, la Secretaría de Turismo de Oaxaca y las autoridades federales eran discordantes y, a veces, contradictorias.*

3.15 Qué problemas asociadas al desarrollo del destino se han logrado resolver mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*Mediante la disposición de los módulos de información turística y reservas de hotel se ha reducido la incidencia en el destino de intermediarios que, en las calles, abordaban al turista y le ofrecían servicios de hospedaje. Esos intermediarios, conocidos aquí como “acarreadores” cobraban a los hoteles un determinado porcentaje de la tarifa de los cuartos, lo cual impactaba negativamente en la rentabilidad de los negocios.*

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. Proyecto RENOVERSTUR.	
Caso: Bahías de Huatulco.	Entrevista número: 5
Entrevista a: Bernardo Sada Acuña.	Fecha: 14 de julio de 2010.
Adscripción: Delegado Regional en Huatulco del FONATUR.	Entrevistador: V. M. López Guevara.

1. Hay un marco de análisis para estudiar el ciclo de vida de los destinos turísticos, en el cual se considera que los centros turísticos evolucionan a lo largo de varias fases: descubrimiento, inicio, desarrollo y consolidación, pudiendo llegar al estancamiento y, tras esta última fase, al declive o al rejuvenecimiento ¿en cuál de estas fases considera Usted que se encuentra actualmente Bahías de Huatulco?

*En la fase de estancamiento.*

*El destino mantuvo un crecimiento adecuado a las metas originales hasta 1991, posteriormente entró a una fase de desaceleración hasta 1994 cuando, a causa de la devaluación del peso, se activó la construcción y la venta de condominios y segundas residencias, no así en la construcción de nuevos cuartos de hotel.*

*Durante la gestión de John McCarthy al frente del FONATUR se intentó relanzar al destino, sin embargo, no se tuvo éxito debido a que se trató de un esfuerzo emprendido sin el apoyo de otras instituciones. En 2008, la iniciativa fue retomada través de la formulación de una estrategia compartida entre el FONATUR, catorce entidades del gobierno federal, el gobierno de Oaxaca y el ayuntamiento de Santa María Huatulco. Esa estrategia fue anunciada el 25 de marzo de 2008 por el Presidente de la República bajo el nombre de “Renacimiento Huatulco” en el cual se considera la realización de obras de infraestructura, la dotación de nuevos servicios en beneficio de los residentes y turistas, el impulso a la inversión, al diversificación de la oferta turística y la resolución de conflictos que no han permitido desarrollar algunas áreas del destino.*

2. Un objetivo asociado a los CIP es la atracción de turistas nacionales y extranjeros de alto perfil. Hablando para el caso de Huatulco, ¿considera usted que a lo largo del tiempo las motivaciones de viaje asociadas a este tipo de turistas se han mantenido, o al contrario, han cambiado de un tiempo a la

fecha? Si las motivaciones han cambiado por favor indique las transformaciones detectadas.

*El nicho de mercado se ha diversificado. En Bahías de Huatulco hay presencia no únicamente de un turismo de alto gasto o de élite, también hay un turismo de menor gasto ligado a las peregrinaciones de van hacia Juquila. Por lo cual no se puede afirmar que el destino se enfoque sólo hacia el turismo de alto standing. No obstante, a últimas fechas se ha detectado un repunte en el aforo de viajeros proveniente de Canadá, especialmente de las regiones de Calgary y Alberta, quienes se sienten muy atraídos por el clima y las condiciones naturales del destino. Es claro que las motivaciones del turista son cambiantes. A lo largo del tiempo surgen nuevas tendencias y el destino busca adecuar su oferta a esas fluctuaciones y prueba de ello es el énfasis actual sobre proyectos sustentables y de bajo impacto que se realizan en el destino, por ejemplo: la certificación de playas limpias, la gestión del agua en el campo de golf de Tangolunda, el muelle y el aeropuerto. Este tipo de acciones se impulsan en el destino porque son tomadas en cuenta por el mercado.*

3. Con la finalidad de dotar a Huatulco de una mayor oportunidad para captar a ese tipo de turistas, ¿cuáles de las siguientes acciones se han implementado y en qué año se han presentado?

3.1 Puesta en uso de algún recurso natural o cultural de notable singularidad localizado dentro del destino o en la zona próxima a éste.

*La próxima apertura del parque eco-arqueológico de Copalita que contará con un museo regional provisto con una de las colecciones más importantes del estado de Oaxaca.*

*Además se está trabajando en la construcción de un nuevo museo especializado en la cultura de la zona de la costa. Éste se ubicará en la cabecera municipal.*

*En cuanto a los recursos naturales, en 1998 se decretó el Parque Nacional Huatulco. Debido a los recursos en él localizados, el parque debería ser, no un complemento de la oferta, sino el motivo principal para la visitación; no obstante no es necesario avanzar más en el tema de la creación de productos recreativos dentro del parque.*

3.2 Desarrollo de equipamientos de ocio y de atracciones artificiales (parques temáticos, marinas deportivas, campos de golf...).

*Se ha ampliado la capacidad de la Marina Chahué mediante la construcción de 10 nuevas posiciones para megayates (150-160*



*pies), la disposición de áreas para el establecimiento de comercios, andadores y la dotación de una estación de combustible que será la primera en litoral mexicano a la que podrán tener acceso los yates provenientes de Centroamérica y la última a la cual se podrá acceder antes de salir del mar territorial con rumbo hacia el sur del continente. La estación de combustible constituye una fortaleza para atraer turismo náutico y dar a conocer, dentro de ese nicho de mercado, las cualidades del destino.*

### 3.3 Implementación de sistemas de calidad en el servicio, capacitación laboral.

*Se trabaja permanentemente en la certificación y recertificación de la calidad de las empresas turísticas establecidas en el destino. Los programas más relevantes son el Distintivo H (higiene) y el Distintivo M (modernización de procesos). Asimismo en colaboración con la Secretaría de Turismo y con el Instituto Politécnico Nacional, anualmente se oferta un diplomado para certificar a guías turísticos que laboran en el destino.*

### 3.4 Infraestructuras de transporte aéreo, terrestre y marino, obras de vialidad y accesibilidad interna para turistas.

*En cuanto a la infraestructura el grupo ASUR ha ampliado 300 metros la pista del aeropuerto para facilitar el despegue y aterrizaje de aviones de gran capacidad como el Boeing 747. Esta medida permitirá que aviones de esa envergadura puedan despegar y aterrizar con plena capacidad de asientos y de carga. Con la ampliación de la pista, que llega ya a 3 km. de longitud, el destino se cuenta ya con la posibilidad de recibir vuelos directos provenientes de destinos tan alejados como Viena.*

*En 2012 se tiene programada la culminación de las carreteras que comunicarán al destino con el interior de Oaxaca y con el resto de los destinos ubicados en el litoral, lo cual permitirá vertebrar un corredor turístico de sol y playa a lo largo de la costa oaxaqueña y otro más que combine las motivaciones ligadas al litoral con la cultura del interior del estado.*

*En materia de accesibilidad interna se están realizando dos actuaciones. La primera es la construcción de un corredor turístico (conocido extraoficialmente como la 5ª Avenida) que se constituirá como un andador que comunicará las zonas comerciales de Santa Cruz y la Crucecita. En esta última zona se creará una zona comercial en el espacio ocupado, actualmente, por la unidad deportiva la cual será reubicada en otra zona del polígono. Mediante*

*esta acción se busca potenciar la vocación comercial de la Crucecita.*

*La segunda actuación tiene que ver con la dotación de bulevares pedestres y carriles-bici que recorrerán los principales ejes viales del destino. Con esta acción se busca contribuir a la reducción de emisiones de carbono en el destino.*

### 3.5 Incentivos a la inversión para el desarrollo de alojamiento, atracciones y servicios de transportación turística.

*El FONATUR ofrece varios incentivos, entre ellos la formalización de operaciones de compra-venta de terrenos mediante el pago de enganches equivalentes al 30% del valor de los terrenos, el FONATUR ofrece tasas de interés preferenciales y, cuando los pagos se liquidan en una sola exposición y al contado, se aplica una reducción del 5% sobre el valor de los predios.*

*El FONATUR apoya, también, la gestión de créditos para inversionistas y maneja un listado de atractivos precios para fomentar la inversión (850 pesos el metro cuadrado en terrenos con frente de playa y 530 pesos el metro cuadrado en terrenos con extensión mayor a las 18 hectáreas).*

*El mercado ha reaccionado positivamente a las condiciones de compra ofrecidas, a tal grado que Bahías de Huatulco ha sido el Centro Integralmente Planeado con mayores ventas, incluso superando a Cancún. Las ventas realizadas se han traducido en la construcción y futura edificación de varios centenares de nuevos cuartos de hotel.*

### 3.6 Campañas de reposicionamiento en el mercado.

(¿Qué atributos del destino se incorporan en esa campaña?, ¿Se han implementado acciones públicas que mejoran la función turística de esos elementos?).

*Actualmente se busca destacar el desarrollo sustentable del destino, pero también se está buscando asociar la imagen de Huatulco a otros elementos tales como las facilidades médicas para atraer nichos de mercado cuya decisión de viaje o de compra (hablando del segmento inmobiliario) se ve influida por la disposición en el destino de ese tipo de servicios.*

### 3.7 Estudios para dar seguimiento al perfil y motivaciones del turista con la finalidad de gestionar la oferta.

*La Secretaría de Turismo realiza estudios sobre el perfil del turista mientras que el FONATUR se enfoca en el reconocimiento del perfil del inversionista con la finalidad de adecuar las condiciones de la oferta para motivar la venta de terrenos y la inversión inmobiliaria.*

### 3.8 Iniciativas de cooperación público-privadas en relación con algún aspecto del turismo.

*La creación del Comité de Fomento Turístico de Huatulco (CFTH) en el que participan el Gobierno Federal a través del FONATUR, la Secretaría de Turismo de Oaxaca en representación del gobierno estatal, el Ayuntamiento de Santa María Huatulco mediante la Regiduría de Turismo, agrupaciones civiles como el Equipo Verde y la iniciativa privada del destino a través de organizaciones empresariales como CANIRAC, CANACO, asaciones de hoteles y de guías turísticos.*

*En el caso particular del FONATUR, se colabora con diversos actores en la atracción y organización de eventos internacionales como torneos de golf, competiciones mundiales de Triatlón, eventos musicales (Música por la Tierra, Amigos de la Música, Música del Mar) y famtrips para periodistas y prescriptores (actores y personalidades públicas).*

### 3.9 Programas de modernización tecnológica.

*Principalmente destaca el Distintivo M (Moderniza) promovido por la Secretaría de Turismo y adoptado por hoteles, agencias de viajes, restaurantes y negocios vinculados al turismo. Junto a esta medida el sector hotelero ha realizado, de forma independiente otras actuaciones para mejorar sus procedimientos.*

*En cuanto al FONATUR, se ha implementado una plataforma de comunicación en tiempo real entre todos los Centros Integralmente Planeados para facilitar la colaboración.*

### 3.10 Indicadores medioambientales, gestión de capacidad de carga, Agenda 21 local, impuestos ambientales.

*Se han realizado varias actuaciones que buscan impactar positivamente la situación ambiental y social del destino.*

*En lo concerniente a temas ambientales se está trabajando para acreditar la calidad del entorno natural y del manejo de los recursos naturales en el destino, por ejemplo, mediante el programa de Playas Limpias (gestionado por la Comisión Nacional del Agua) se está avanzando en la certificación de la calidad de las playas del destino. A través del programa Destino Limpio (gestionado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente) se busca certificar el manejo adecuado del agua potable y residual en todo el destino, la implementación de prácticas de reciclaje y la gestión de rellenos sanitarios. También se colabora, junto a varias instancias públicas, en el Comité de Cuencas para asegurar el mantenimiento de los servicios ambientales en las cuencas de los ríos Copalita y Zimatán. La principal iniciativa impulsada por dicho comité ha sido el acuerdo con la comunidad para el pago de servicios ambientales. El pago se incorporará a la cuota por consumo de agua y los fondos recaudados serán utilizados para labores de mantenimiento en la sección alta de las cuencas. Actualmente el Ayuntamiento está impulsando ante el congreso de Oaxaca la aprobación de la medida para que pueda instrumentarse.*

*Otras iniciativas que tienen presencia en el destino son: la Agenda 21 local en la que se busca dar solución a problemáticas sociales, turísticas, ambientales y de imagen urbana, se ha conseguido certificar al destino con el sello de destino sustentable otorgado por Green Globe 21 y actualmente se trabaja con el esquema de Earth Check para conseguir la reducción de las emisiones de carbono. La meta final es lograr que el destino sea neutro en emisiones.*

*Se ha implantado un programa de limpieza de playas que se activa antes y después de la temporada alta. En él participa la comunidad en general: elementos de la Marina Armada de México, taxistas, alumnos de escuelas, voluntarios, etc.*

*El FONATUR ha realizado varias acciones pensando en el beneficio social. Una de ellas ha sido la donación de 35 hectáreas para la construcción de viviendas de interés sociales para personas con ingresos reducidos y que laboran en el destino ya que, tal como lo dijo en su momento el Director General del FONATUR: “no es justo que quienes trabajan en el paraíso vivan en el infierno”, es decir, en casas desprovistas de servicios básicos y construidas con materiales inadecuados.*

*En apoyo a la comunidad de Copalita, el FONATUR ha construido la Casa Comunal, un molino y una escuela.*

3.11 Ordenamiento del uso de suelo, modificaciones al mismo para poner en valor recursos o para evitar la degradación de los mismos.

*Destaca la cesión de más de 5.000 hectáreas a la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas para la constitución, en 1998, del Parque Nacional Huatulco. Adicionalmente se han realizado algunos cambios puntuales relacionados con la concesión de licencias que han sido promovidos por la presidencia municipal.*

3.12 Aparte de las acciones antes señaladas, ¿se ha implementado alguna más?

*Destaca la labor promocional realizada conjuntamente por autoridades federales (Consejo de Promoción Turística de México, Secretaría de Turismo, FONATUR) el Ayuntamiento y las cámaras empresariales del destino. De manera puntual sobresalen las gestiones para atraer aerolíneas al destino tales como First Choice (chartera), Apple Vacations (chartera) y Click de Mexicana (aerolínea comercial).*

*El FONATUR ha donado un terreno fuera de la Crucecita, en las proximidades de la carretera federal 200, para que en él se ubique un paradero para los autobuses fletados por los peregrinos de Juquila. La idea es que en ese predio se dispongan servicios diversos para atender a ese segmento de visitantes, por ejemplo, sanitarios, cafetería, estación de servicio para los vehículos, transportación hacia el destino (taxis) e incluso se está evaluando la posibilidad de instalar un albergue y de vender pases para el acceso a servicios turísticos dentro del destino.*

*El objetivo principal del paradero es evitar que los autobuses se internen en el destino, que se estacionen en sitios inadecuados (desprovistos de servicios) y que los viajeros no realicen actividades en la vía pública que impacten negativamente la calidad visual del destino (cocinar, dormir e incluso hacer sus necesidades fisiológicas en los jardines y avenidas).*

*A nivel de proyecto se plantea, pero sin tener aún una idea asentada, la revitalización de espacios cuya función ha venido a menos, entre ellos el parque Rufino Tamayo. Una posibilidad que se valora es que en este espacio se desarrolle un jardín botánico en beneficio de la población residente y de los visitantes.*

*Otro posible proyecto es la construcción de un centro de alto rendimiento para deportistas en la zona de Coyula, no obstante, al respecto no se puede avanzar debido a que los terrenos en cuestión se mantienen ocupados por los comuneros.*

3.13 En general cómo valoraría el impacto generado por las acciones señaladas anteriormente.

*El impacto es positivo y se percibe a través de la venta de terrenos, del incremento de la ocupación hotelera, del arribo de cruceros, del aumento del aforo por vía aérea y de la construcción de proyectos.*

3.14 Qué metas asociadas al desarrollo del destino se han logrado cumplir mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*De acuerdo con las metas planteadas por el “Renacimiento Huatulco”, en 2012 el destino debe contar con 2.500 nuevos cuartos de hotel. La meta programa para 2010 se ha alcanzado ya (en julio) y posiblemente se supere a finales de año.*

*Al día de hoy varios grupos empresariales han invertido en el destino como respuesta a la política de inversión instrumentada. La inversión se ha traducido en la construcción del hotel La Isla de 83 habitaciones, la compra del hotel Gala por la cadena Dreams que renovó el inmueble y le agregó 120 nuevas habitaciones. La misma cadena construye, actualmente, el hotel Secreta, en la Bahía Conejos cuya capacidad de alojamiento será de 420 habitaciones. Asimismo la cadena española RIU construirá un nuevo establecimiento de 970 cuartos.*

*En el segmento de la vivienda vacacional se desarrollará un proyecto para dar cabida a la construcción de 170 a 200 residencias.*

*La suma de las actuaciones emprendidas ha permitido incrementar el tráfico aéreo hacia el destino en un 7% entre 2008 y 2009, y en materia de cruceros, entre 2009 y 2010 se ha reportado un incremento del 50% de visitantes que han bajado en puerto.*

3.15 Qué problemas asociadas al desarrollo del destino se han logrado resolver mediante la aplicación de las acciones antes mencionadas.

*El estancamiento del destino, además, a partir de la coordinación de actuaciones, en el marco del Renacimiento Huatulco, se ha logrado incrementar el monto financiero para apoyar el desarrollo del destino. Se han comprometido 1.500 millones de pesos para el periodo 2010-2012 lo cual promedia 500 millones al año, cantidad que supera por mucho a los 90 ó 100 millones que anteriormente solía canalizarse anualmente al centro turístico.*

## ANEXO IV. Actuaciones de reestructuración emprendidas en Bahías de Huatulco durante la fase de reorientación (2003-2010)<sup>3</sup>

ÁMBITO	REESTRUCTURACIÓN		ACTUACIONES EMPRENDIDAS EN BAHÍAS DE HUATULCO
	ESTRATEGIA	ACTUACIÓN TIPO	
COMPETITIVIDAD	Diversificación de la oferta a través de recursos singulares	Puesta en valor de recursos naturales y culturales en el destino o los alrededores.	<p>2008-2010 FONATUR, INAH. Proyecto eco-arqueológico en Copalita (cultura mixteca). Fondos Federales. 70,44 millones de pesos.</p> <p>2008-2009. Museo regional de Huatulco.</p> <p>2007. CONANP. Trabajos vinculados al programa de uso público del Parque Nacional Huatulco.</p> <p>2007 Iniciativa privada. Apertura de una ruta de turismo rural y alimentario "Pueblos y tradiciones" orientada a cruceristas. La ruta se desarrolla en varias propiedades de familias asentadas en los terrenos de los Bienes Comunales del municipio.</p> <p>2004. PNH. Avances asociados a la creación del Corredor Ecoturístico Comunitario de Huatulco que discurriría a lo largo de ocho comunidades ubicadas al norte del polígono del CIP dentro de los terrenos de los Bienes Comunales del municipio.</p>
	Incorporación de atracciones artificiales	Desarrollo de nuevas instalaciones y servicios: casinos, marinas deportivas, etc.	<p>2010. Fondos federales (Renacimiento de Huatulco). 118,86 millones de pesos para construir 10 nuevas posiciones para megayates (150-160 pies), una marina seca y una estación de combustible en la Marina Chahué además de una plaza comercial, club náutico y parques recreativos.</p> <p>2010 (anual-mayo). Club de pesca. Torneo Internacional de Pesca Deportiva de Pez Vela. 18 ediciones. Apoyo financiero del Ayuntamiento de Santa María Huatulco.</p> <p>2009. Copa Mundial de Triatlón (noviembre, 2008 y 2009), Carrera Panamericana (octubre), Festival de Cine y Gastronomía (noviembre), Música por la Tierra (mayo), Artes Míticas del Tíbet (abril), Música del</p>

<sup>3</sup> Este anexo se elaboró con base en la información colectada a través de las entrevistas a profundidad y mediante la revisión de prensa local, específicamente el diario local Huatulcostas. En el cuadro aparecen algunas veces repetidas las siglas S/F. Éstas se utilizan cuando se desconoce la fecha exacta de la actuación enunciada, no obstante se aclara que la medida a la que se hace referencia se ubica dentro del periodo asociado a la fase de reorientación del CIP.

			<p>Mar, Motocross.</p> <p>2004. Construcción de la marina deportiva de Chahué.</p>
	Mejora en la calidad del servicio	Implementación de sistemas de calidad, entrenamiento y flexibilidad laboral.	<p>Recientemente, a través de la SECTUR-Oaxaca, se contrató a "Direct with Hotels" para habilitar la venta on-line en los sitios de Internet de varios hoteles.</p> <p>2009. Sindicato de la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos). Certificación de meseros.</p> <p>2008-2010. El Ayuntamiento, a través del ICAPET y CANIRAC ha gestionado la capacitación de personal que labora en el turismo tanto a nivel operativo como gerencial.</p> <p>2004-2010. SECTUR. Programa Moderniza. En 2008 se certificaron 13 empresas: hoteles, AA.VV., Restaurantes y negocios varios.</p> <p>2008. SECTUR, SE y CANIRAC. Promoción del Distintivo H.</p> <p>S/F. Los hoteles han conseguido otras certificaciones como Cristal y Diamante.</p> <p>S/F. Adopción de procedimientos de calidad en hoteles que no pueden financiar el proceso conducente a la certificación.</p>
	Accesibilidad	Conectividad hacia los mercados y accesibilidad interna.	<p>Proyecto. Uso de Bluetooth para la distribución de información turística de las atracciones turísticas del destino.</p> <p>Recientemente Apple Vacations ha puesto en funcionamiento la ruta de invierno (octubre-abril) Chicago-Huatulco. Por su parte el touroperador Signature mantiene rutas hacia el destino provenientes de Toronto Calgary Vancouver Edmonton y Winnipeg.</p> <p>2010. Fondos Federales (Renacimiento de Huatulco). 150 millones de pesos destinados para la ampliación de la carretera del aeropuerto a Santa Cruz (corto plazo).</p> <p>2010. FONATUR (Renacimiento de Huatulco). Habilitación del camino escénico hacia Cacaluta, Maguey y La Entrega.</p> <p>2010 Nueva ruta, durante el verano, de Appel Vacation desde Chicago.</p> <p>2009. Fondos federales (Renacimiento de Huatulco). 340 millones de pesos</p>



			<p>para la ampliación de la pista (300 metros adicionales), rehabilitación y mantenimiento del aeropuerto para posibilitar la llegada de vuelos directos desde Europa.</p> <p>2009-2010. Rampas en aceras para facilitar el tránsito en silla de ruedas.</p> <p>2009-2012. Fondos federales. Carretera de la Costa de Oaxaca. 6 mil millones de pesos.</p> <p>2009. Apertura de la ruta aérea DF-HUX por parte de Aeroméxico.</p> <p>2008. FONATUR (Renacimiento de Huatulco). Construcción de un corredor turístico entre Santa Cruz y la Crucecita (Proyecto 5ª Avenida).</p> <p>2008. Apertura de la ruta aérea Toluca-HUX por parte de Interjet.</p> <p>2008. Apertura de la ruta aérea Monterrey-HUX por parte de Vivaerobus.</p> <p>2006 Apertura de la ruta Manchester-HUX</p> <p>2005. Apertura de la ruta aérea Houston-HUX por parte de Continental Airlines.</p> <p>2003. Inauguración de un muelle de cruceros en la bahía de Santa Cruz.</p> <p>S/F. Los hoteles han adaptado sus instalaciones para el acceso de personas con movilidad reducida.</p>
	Especialización	Aprovisionamiento de instalaciones y servicios especiales para cierto segmento.	<p>A nivel propuesta se ha planteado la construcción de un centro de convenciones. El proyecto no está formalmente definido aún.</p> <p>2010. Apertura de nuevos hoteles y hoteles reformados de alta categoría (La Isla en Chahué y Dreams en Tangolunda).</p> <p>2010. Proyectos en marcha de nuevos hoteles (Secrets y RIU en Conejos) y reforma de hoteles antiguos (Crown Pacific)</p> <p>2010. Condominios, residencias, hoteles boutique en la Marina Chahué.</p> <p>2010. Habilitación de Cacaluta, Maguey y La Entrega para el desarrollo residencial.</p> <p>2010. Proyecto inmobiliario <i>El Secreto</i>. Zona de Copalita y Santa María Xadani colindante con el CIP. Lotes</p>

			<p>hoteleros (8), condominales (12) y residenciales (429), y un campo de golf ecológico de 18 hoyos (futuro próximo).</p> <p>2009. I.P. Proyecto <i>Bahía Celeste</i>. 25 condominios de lujo en bahía Conejos.</p> <p>2009. Cadena Dreams. Construcción de un hotel de 440 habitaciones de gran lujo para turismo de adultos en la bahía de Conejos.</p> <p>2008. Incentivos diversos, por parte del FONATUR, para la compra de predios y el desarrollo inmobiliario y hotelero en los mismos (descuentos, tasas de interés preferencial, gestión de créditos).</p> <p>S/F. Varios hoteles se han especializado en el segmento de bodas, entre ellos Quinta Real.</p> <p>S/F. Organización de torneos internacionales de golf.</p>
	Reposicionamiento	Búsqueda de mercados de mayor gasto mediante la renovación del alojamiento y de la imagen.	<p>Proyectos sin definición formal: campos de golf en Conejos y Cacaluta. Centro de alto rendimiento deportivo en la zona de los bajos, jardín botánico en la Crucecita.</p> <p>Recientemente. FONATUR ha donado un terreno, a las afueras del polígono, para erigir un paradero para los autobuses de los peregrinos de Juquila. La medida pretende mejorar la imagen del destino.</p> <p>2009. Gobierno del Estado de Oaxaca. Promoción del destino mediante la filmación de videoclips y programas (Las Fantasías de Dorismar) transmitidos en cadenas televisivas nacionales.</p> <p>2009. Secretaría de Salud Federal y de Oaxaca. Implementación del "Sistema de vigilancia activa de influenza en sitios turísticos". Objetivo: Detección temprana de casos de influenza para su erradicación.</p> <p>2008-2010. El Ayuntamiento ha gestionado apoyos, a familias y núcleos comunitarios, para la dotación de instalaciones y servicios de atención al turista.</p> <p>2008-2010. El Ayuntamiento ha creado módulos de información turística.</p> <p>2008. Dotación de servicios médicos para asociar el destino a una imagen de fácil acceso a dichos servicios. Esto busca motivar la compra de</p>

			<p>segundas residencias por parte de retirados.</p> <p>2008. Promoción del destino a través del programas internacionales de televisión por paga: Wildone, Comidas Exóticas, Anthony Burdel.</p> <p>2008. Filmación de programas transmitidos en cadena televisiva nacional (Las Fantasías de Dorismar).</p> <p>2008. Cierre del hotel Gala para su remodelación y la construcción de 120 cuartos adicionales. Apertura con el nombre Secreats de la cadena Dreams bajo la modalidad de Luxury Unlimited.</p> <p>2008. FONATUR. Promoción de Bahías de Huatulco ante el grupo hotelero Jumeraih Group propietario del hotel Burj-Al-Arab, el más lujoso del mundo con 7 estrellas.</p> <p>2005. Promoción de Bahías de Huatulco como destino con certificación de sostenibilidad en Estados Unidos y Reino Unido.</p> <p>2004-2010. La SECTUR-Oaxaca aporta un presupuesto anual de 25-30 millones para la promoción del destino y la contratación de prescriptores.</p> <p>2003. FONATUR, I.P. Estudio de exploración de marca elaborado por la empresa Future Brand.</p> <p>S/F. Varios hoteles han acometido renovaciones (mobiliario, WIFI, diseño de interiores, SPA, incremento de habitaciones, uso de TIC) y/o cambios de marca que han derivado en el mejoramiento y ampliación de las instalaciones con la intención de ofrecer mayor valor agregado y, por otro lado, segmentar la oferta hacia nichos de mercado de mayor gasto.</p>
	Adaptación	Estudios para pronosticar tendencias futuras como base para adecuar la oferta	<p>2004. La empresa española THR realiza un estudio del perfil de turista que arriba a los destinos de Oaxaca, entre ellos, Bahías de Huatulco.</p> <p>S/F. FONATUR realizar estudios del perfil del inversionistas y del comprador de bienes raíces.</p> <p>S/F. Periódicamente la SECTUR realiza estudios del perfil del turista. Aunque algunos actores locales consideran que las variables consideradas no apoyan la gestión local del turismo.</p>
	Colaboración	Iniciativas entre el sector público y el	Proyecto. Se está avanzando en la creación de una Oficina de

		<p>privada para impulsar el turismo</p>	<p>Convenciones y Visitantes para liderar el marketing del destino con apoyo del impuesto especial del 2%.</p> <p>2009. Fondos público-privados. Campañas publicitarias en cadenas de televisión nacionales (Televisa, TV Azteca) e internacionales (ESPN, FOX).</p> <p>2009. Fondos mixtos (recursos federales, estatales y del la I.P.) para promocionar al destino en ferias internacionales.</p> <p>2008. Constitución del Comité de Fomento Turístico de Huatulco. Video promocional único.</p> <p>2008. Organización de eventos competiciones mundiales de Triatlón, eventos musicales y famtrips.</p> <p>2008 (marzo). Tres niveles de gobierno e I.P. Firma del convenio "El Renacimiento de Huatulco". Objetivos: 1) Ampliar la oferta hotelera en más de 2.500 cuartos, 2) mejorar la conectividad terrestre entre la costa y el interior de Oaxaca, además se plantea la ampliación de la pista del aeropuerto de Huatulco, 3) programa de créditos para PyMEs, de seguridad naval, mejora en los servicios de sanidad, educación hotelera y turística, resolución de conflictos agrarios y desocupación de zonas invadidas, 4) elevar la calidad de vida de la población local, programas de vivienda, 5)diversificación de la oferta del destino hacia lo cultural y antropológico y, 5) dotación de servicios de alumbrado, drenaje, tratamiento de aguas y rellenos sanitarios. La inversión comprometida sin considerar el rubro de la conectividad asciende en 2.390 millones de dólares.</p> <p>2005-2007. Constitución de fondos de garantía, esquemas de riesgo compartido y promoción conjunta para fomentar la apertura de rutas aéreas operadas por aerolíneas nacionales, internacionales y charteras.</p> <p>2003. Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable 2025. En este documento, a través de un análisis FODA se reconocen las áreas de oportunidad que posteriormente dan pauta a la definición de actuaciones en el plan del Renacimiento de Huatulco.</p> <p>2002. Creación del comité local para trabajar sobre la certificación de Green</p>
--	--	---	---

			<p>Globe 21.</p> <p>S/F. Organización de diversos eventos programados.</p> <p>S/F Condonación de cuotas de seguridad social para los empresarios que abran nuevos empleos en el turismo.</p>
SOSTENIBILIDAD	Recuperación de la calidad ambiental y revitalización de áreas en declive	Indicadores medioambientales, Agendas 21, ecotasas, ecoetiquetas, capacidad de carga.	<p>2010. Para contribuir en la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> se ha considerado dotas a los caminos escénicos de carriles-bici para fomentar la reducción del tránsito motorizado.</p> <p>2010. Comité de Playas limpias-Equipo Verde. Colecta de envases de Tetrapack.</p> <p>2009. Earth check.</p> <p>2009. Dotación, por parte del FONATUR, de servicios e infraestructura a la comunidad de Copalita (escuela, molino, casa comunal).</p> <p>2009. Comité de Cuencas (Copalita-Zimatán)</p> <p>2009- Carta de intención del H. Ayuntamiento ante PROFEPA para certificarse como Destino Turístico Limpio. Manejo integral de aguas y de residuos. El 75% de los cuartos de hotel deben cumplir los estándares contemplados en la auditoría asociada a la certificación.</p> <p>2009. Equipo Verde. Construcción de un Centro de Acopio en los terrenos del antiguo relleno sanitario. Objetivo: reducir el volumen de desechos y mantener la certificación GG21.</p> <p>2009. Hotel Brisas. Certificado de Calidad Ambiental Turística por parte de la PROFEPA.</p> <p>2009. Regidurías de Ecología, Comercio y Turismo del Ayuntamiento. Limpieza de playas con el apoyo de la población.</p> <p>2006-2008. SECTUR-Oaxaca, FONATUR, Ayuntamiento e I.P. Limpieza de playas con el apoyo de jóvenes.</p> <p>2006. Ayuntamiento. Definición de capacidades de carga para las principales playas del destino.</p> <p>2005. Creación del Comité Agenda 21 Local.</p>

			<p>2005. Certificación del destino como Comunidad Sostenible por Green Globe 21.</p> <p>2002. Creación del comité local para la certificación Green Globe 21.</p> <p>S/F. Los hoteles clasifican los desechos generados por la actividad. El hotel Barceló logró la certificación Green Globe 21 como negocio sustentable.</p>
	Nuevas pautas a la creación de oferta, límites al crecimiento y reordenamiento de áreas saturadas	Planeamiento del uso de suelo, recalificación de suelos, esponjamiento.	<p>2010. FONATUR. Donación de 25 hectáreas al municipio para desarrollar 2,500 viviendas para la población local. Se prevé donar otras 10 hectáreas donde se construirán 1,000 viviendas.</p> <p>2008. Donación de parte del FONATUR a la SEMARNAT de 286,48 hectáreas para ser integradas al polígono del PNH. A cambio de esa donación se desincorporó del polígono del parque el área conocida como Punta Maguey.</p> <p>1998. Decreto del Parque Nacional Huatulco.</p>