

SALVADOR GÓMEZ NIEVES (COORD.)

Experiencias sobre renovación de destinos turísticos



EDITORIAL
UNIVERSITARIA



Centro
Universitario
de Ciencias Económico
Administrativas



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



UdeO
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

SALVADOR GÓMEZ NIEVES (coord.)

Experiencias sobre renovación de destinos turísticos

Seminario del Centro de Investigaciones Turísticas
(1er : Guadalajara, Jalisco : México)

Experiencias sobre renovación de destinos turísticos
/ Salvador Gómez Nieves, coord. ; Ana Cecilia Reyes
Uribe... [et al.] -- 1a ed. -- Guadalajara, Jalisco : Editorial
Universitaria : Universidad de Guadalajara, Centro
Universitario de Ciencias Económico Administrativas :
Universidad de Costa Rica : Universidad de Occidente, 2014.
163 p. : il. ; 23cm. -- (Colección Monografías de la
Academia).

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978 607 742 145 0

1. Turismo-México-Congresos 2. Turismo y urbanización-
Congresos 3. Turismo-Aspectos ambientales I. Gómez
Nieves, Salvador, coord. II. Reyes Uribe, Ana Cecilia III. Serie

338.479 17 .S43 2014 CDD
G155 .M6 .S43 2014 LC

SALVADOR GÓMEZ NIEVES (coord.)

Experiencias sobre renovación de destinos turísticos



EDITORIAL
UNIVERSITARIA



Centro
Universitario
de Ciencias Económico
Administrativas



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



UdeO
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE



Itzcóatl Tonatiuh Bravo Padilla
Rectoría General

Miguel Ángel Navarro Navarro
Vicerrectoría Ejecutiva

José Alfredo Peña Ramos
Secretaría General

Ricardo Xicoténcatl García Cauzor
Rectoría del Centro Universitario
del Sur

José Antonio Ibarra Cervantes
Corporativo de Empresas Universitarias

Sayri Karp Mitastein
Dirección de la Editorial Universitaria

Primera edición, 2015

Coordinación
© Salvador Gómez Nieves

Textos
© Salvador Gómez Nieves, Ana Cecilia
Reyes Uribe, Irene Huertas Valdivia, Martha
Rosalía Sánchez López, Lucía González
Torreros, Rosalba Castañeda Castro

Coordinación editorial
Sol Ortega Ruelas

Diseño y diagramación
Elba Padilla

Corrección
Ana Lilia Larios



Este trabajo está autorizado bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND) lo que significa que el texto puede ser compartido y redistribuido, siempre que el crédito sea otorgado al autor, pero no puede ser mezclado, transformado, construir sobre él ni utilizado con propósitos comerciales. Para más detalles consúltese <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

Todos los derechos de autor y conexos de este libro, así como de cualquiera de sus contenidos, se encuentran reservados y pertenecen a la Universidad de Guadalajara. Por lo que se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso por escrito del titular de los derechos correspondientes.

Queda prohibido cualquier uso, reproducción, extracción, recopilación, procesamiento, transformación y/o explotación, sea total o parcial, sea en el pasado, en el presente o en el futuro, con fines de entrenamiento de cualquier clase de inteligencia artificial, minería de datos y texto y, en general, cualquier fin de desarrollo o comercialización de sistemas, herramientas o tecnologías de inteligencia artificial, incluyendo pero no limitando a la generación de obras derivadas o contenidos basados total o parcialmente en este libro y/o en alguna de sus partes. Cualquier acto de los aquí descritos o cualquier otro similar, está sujeto a la celebración de una licencia. Realizar alguna de esas conductas sin autorización puede resultar en el ejercicio de acciones jurídicas

En la formación de este libro se utilizaron las familias tipográficas Minion Pro, diseñada por Robert Slimbach, y Ronnia, diseñada por Veronika Burian y José Scaglione.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Universidad de Costa Rica
Sede “Rodrigo Facio Brenes”
Montes de Oca.
2060, San José, Costa Rica



UdeO
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

Universidad de Occidente
Avenida del Mar 1200,
Zona Costera.
82110, Mazatlán, Sinaloa

D.R. © 2015, Universidad de Guadalajara



Editorial Universitaria
José Bonifacio Andrada 2679
Colonia Lomas de Guevara
44657 Guadalajara, Jalisco

01 800 834 54276
www.editorial.udg.mx

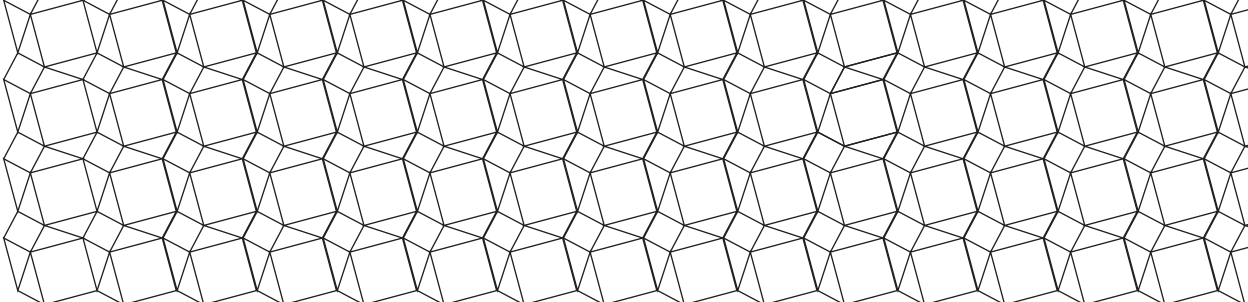
ISBN 978 607 742 145 0

Enero de 2015

Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Índice

- 7 **Introducción**
- 11 **Capítulo 1. ¿Por qué la mayoría de los destinos mexicanos no compiten en los mercados de turismo internacional?**
SALVADOR GÓMEZ NIEVES
-
- 43 **Capítulo 2. El desarrollo de los destinos turísticos. Modelos, teorías y perspectivas**
ANA CECILIA REYES URIBE
-
- 76 **Capítulo 3. Gestión estratégica del sistema turístico: el rejuvenecimiento de destinos turísticos maduros**
IRENE HUERTAS VALDIVIA
-
- 112 **Capítulo 4. El patrimonio arquitectónico de Lagos de Moreno, Jalisco, como elemento de competitividad turística**
MARTHA ROSALÍA SÁNCHEZ LÓPEZ
-
- 133 **Capítulo 5. Sociedad, tradición religiosa y valores naturales: capitales para el desarrollo local del turismo en Ejutla, Jalisco**
LUCÍA GONZÁLEZ TORREROS
ROSALBA CASTAÑEDA CASTRO
-



Introducción

La presente obra es resultado del Primer Seminario del Centro de Investigaciones Turísticas, celebrado en marzo del 2014 y organizado por el Departamento de Turismo, Recreación y Servicio del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Este libro, titulado *Las experiencias sobre renovación de destinos turísticos*, igual que el tema central de dicho encuentro académico, es fruto del trabajo de investigación de un grupo de especialistas en turismo, en la que cada uno de ellos argumenta, desde su perspectiva analítica, cómo es que los destinos turísticos pueden reinventarse, reconvertirse o redefinirse en el actual entorno competitivo turístico mundial. La importancia de estudiar este tema proviene de la necesidad de contribuir con conocimientos e ideas acerca de cómo erradicar una suerte de crisis turística por la que atraviesa la mayoría de los destinos mexicanos.

Uno de los propósitos de esta publicación es reforzar el tema de la competitividad turística internacional como prioritario en la agenda nacional del sector turismo. De esta manera, el libro se conforma de cinco capítulos, los que se describen brevemente a continuación:

El primer capítulo, con la autoría de Salvador Gómez Nieves, se titula con una pregunta clave: “¿Por qué la mayoría de los destinos mexicanos no compiten en los mercados de turismo internacional?”, es decir, ¿por qué no hemos podido contener el declive o el estancamiento turístico en Mé-

xico, en lo que a atracción de turistas internacionales y a divisas se refiere? A partir de estas interrogantes y de la presentación de evidencias sobre el agotamiento del modelo turístico mexicano, se proporciona una explicación alternativa a la consecuente pérdida en la competitividad mundial. La tesis que se desarrolla en este capítulo es que las instituciones públicas en turismo, en sus distintos niveles de gobierno, son débiles e inoperantes, por lo que su actuación hace que no respondan de manera contundente a este tipo de problemáticas. Con relación a cómo se ha estudiado dicho tema se presentan dos modelos de corte tradicional: el ciclo de vida de los destinos turísticos y el postturismo, los cuales han sido aceptados y aplicados de manera repetida por numerosos académicos y consultores del ramo. La dificultad con estos modelos es que no han estado en el nivel requerido para entender el problema fundamental y, de este modo, encontrar mecanismos que eviten o, en todo caso, contrarresten el decaimiento de los destinos turísticos en el contexto internacional. Ante estas carencias teóricas, se hace una propuesta sustentada en la ciencia política acerca de una nueva gobernanza del sector turismo.

El segundo capítulo, denominado “El desarrollo de los destinos turísticos. Modelos, teorías, y perspectivas”, de Ana Cecilia Reyes Uribe, parte de la premisa de que los destinos turísticos no son estáticos y siempre están en proceso de transformación. La discusión se sustenta en el uso de modelos, teorías y enfoques que permiten comprender la problemática del desarrollo de los destinos turísticos desde diversos ángulos o enfoques. En un primer momento, el trabajo se centra en el modelo de competitividad presentado por Crouch y Ritchie, ya que éste contribuye al entendimiento de los factores o elementos que ayudan a desarrollar de manera óptima a un destino para posicionarlo adecuadamente frente a otros competidores. En una segunda parte se argumenta que los elementos indispensables para el desarrollo óptimo de un destino casi siempre presentan cambios, y es aquí en donde se introduce el modelo del ciclo de evolución del destino turístico desarrollado por Butler. Este modelo ayuda a explicar el desarrollo y declive potencial de los destinos turísticos, debido a cambios en los elementos que originalmente dieron nacimiento y crecimiento al destino. En tercer término se analizan nuevas visiones y propuestas teóricas con orígenes disciplinares distintos que enriquecen la discusión sobre el desarrollo de los destinos turísticos y la forma en que se puede abordar la problemática de su estudio. Se presentan

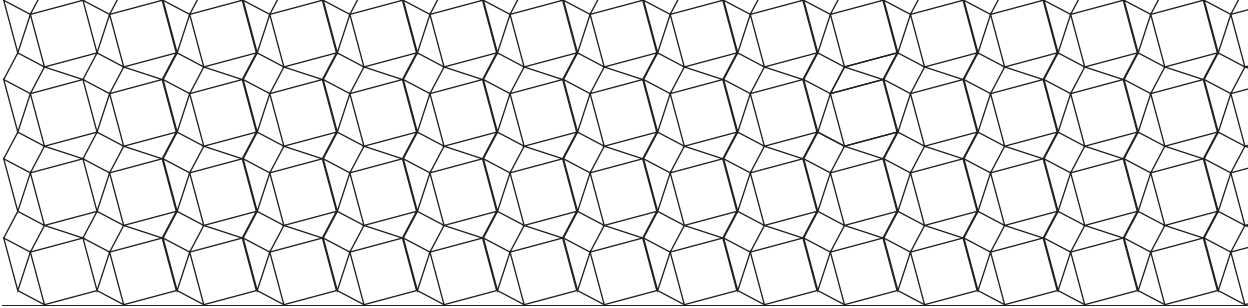
dos teorías: la teoría del caos y la teoría de actor-red, además del enfoque sobre los procesos de innovación en el turismo. Finalmente, se dan las contribuciones de los modelos, las perspectivas y las teorías al entendimiento y generación de conocimiento sobre el desarrollo de los destinos turísticos para lograr que sean más competitivos.

En el tercer capítulo, de Irene Huertas Valdivia, titulado: “Gestión estratégica del sistema turístico: el rejuvenecimiento de destinos turísticos maduros”, se sostiene que la afluencia de turistas en un momento determinado no es garantía de un éxito duradero: existen regiones con un superávit de atracciones y recursos que han dejado de ser visitadas, mientras que otras, tal vez no con tantos atractivos, experimentan excedentes de demanda. De hecho, el turismo es un sector muy sensible a modas y tendencias, por lo que requiere una continua adaptación a las nuevas necesidades del cliente a nivel mundial. Para esta autora, el ciclo de vida de un destino turístico guarda cierta similitud con el del ser humano; por lo tanto, si no se interviene estratégicamente en la fase de declive, el destino puede llegar a su fase final, o lo que es lo mismo: dejar de ser visitado totalmente. Éste es el eterno problema al que se enfrentan los destinos turísticos. En ese mismo apartado, se enfatizan algunas estrategias relacionadas con la gestión estratégica del destino (planificación estratégica, reconversión integral, estrategias basadas en precios o en diferenciación) como posible solución para rejuvenecer destinos turísticos maduros, siempre desde la óptica de la “economía de la experiencia”, principal atractivo para el viajero en la actualidad.

El cuarto capítulo, denominado “El patrimonio arquitectónico de Lagos de Moreno, Jalisco, como elemento de competitividad turística”, desarrollado por Martha Rosalía Sánchez López, se presenta la historia del patrimonio cultural de Lagos de Moreno como elemento detonante de su competitividad turística. Ese “Pueblo mágico” jalisciense ofrece una riqueza arquitectónica importante adquirida en 450 años de historia. Su centro histórico comprende aproximadamente 356 edificios con valor histórico construidos entre los siglos XVI y el XIX. Desde la fundación de Lagos de Moreno y hasta 1962 se presenta un tipo de protección “pasiva” en sus construcciones, al permanecer la ciudad como un lugar de confluencia de caminos comerciales y mineros. Las casas surgen, desaparecen o son transformadas siguiendo la dinámica de bonanza o pobreza económica de la ciudad y las haciendas. En 1963, en el aniversario 400 de la fundación se generan dos reacciones: por

un lado, se despierta una conciencia de protección y el deseo de conocer la riqueza patrimonial; por otro lado, se presenta un mayor índice de atentados contra las construcciones al ser adaptadas a nuevos usos e incluso en algunos casos al ser destruidas. En los últimos años, Lagos de Moreno ha recibido dos nombramientos: uno, de ámbito internacional, al ser incluido en el 2010 en la lista del Patrimonio de la Humanidad en la Ruta del Camino Real de Tierra Adentro; y el otro, de índole nacional, en el 2012, en la categoría de Pueblo Mágico que otorga la Secretaría de Turismo federal.

En el quinto capítulo, perteneciente a Lucía González Torreros y a Rosalba Castañeda Castro, titulado “Capital territorial y turismo en un pueblo llamado Ejutla”, se identifican los elementos con potencialidad para desarrollar la práctica turística. Según estas autoras, la grandeza del municipio de Ejutla se debe a su influencia en la historia regional y a su belleza natural, que combina recursos arquitectónicos y geomorfológicos, con algunas zonas boscosas y recursos acuáticos; además que integra escenarios de gran belleza paisajística, en los que la mano del hombre ha construido un potencial no sólo para actividades económicas, como la pesca, sino también para la práctica de actividades turístico-recreativas. En un acercamiento teórico y conceptual, se resaltan los capitales necesarios para el desarrollo con enfoque local y sobre los cuales se impulsa un proyecto de turismo rural, específicamente el turismo religioso. La mirada de este artículo se centra en tres planos, a) el capital humano, caracterizado por un proceso migratorio; b) el capital histórico-cultural, cuyas prácticas y tradiciones, así como los vestigios arquitectónicos de la religión católica se revalorizan ante la perspectiva del turismo rural; y c) el capital natural, que sustenta las emergentes prácticas ecoturísticas que responden a las tendencias internacionales del turismo. En este contexto, se pone en relieve la participación de la población local, en la forma de un capital social que se ha venido construyendo para dar impulso a diversos proyectos en los cuales, el turismo rural se visualiza no como *otra* sino como *la* actividad, que les ofrece las mejores oportunidades para conseguirlo.



CAPÍTULO 1

¿Por qué la mayoría de los destinos mexicanos no compiten en los mercados de turismo internacional?

SALVADOR GÓMEZ NIEVES

El presente capítulo de libro en ningún momento busca elaborar un plan de reconversión del turismo, tampoco intenta dar terapias que “curen” los inmensos y graves males que habitualmente enfrentan los destinos turísticos, ya que al respecto se ha escrito mucho (Arrom, 2008; Picornell y otros, 2010; Hernández y Santana, 2010); en lugar de esto lo que se pretende es dar una explicación distinta a las tradicionales, ¿por qué la mayoría de los centros vacacionales mexicanos no compiten en el concierto mundial del turismo? En otras palabras: ¿por qué no hemos podido revertir el estancamiento o el declive turístico de nuestro país, en lo que a atracción de turistas internacionales y a divisas se refiere?

Sin duda dichas preguntas no son fáciles de contestar, y seguro las respuestas encontradas variarán en función del enfoque teórico o las ideas que asuman los especialistas. Debido a esto, por lo general, los estudiosos plantean los mismos argumentos, descubren los mismos problemas, proponen las mismas estrategias, repiten *ad nauseam* las mismas recetas y concluyen con las mismas soluciones.

El revelar, por ejemplo, que un destino cuenta con bellezas naturales, como zonas boscosas y paisajistas, donde se puedan realizar prácticas ecoturísticas (que responden a las tendencias internacionales del turismo de

naturaleza), no es suficiente como para poder prescribir estrategias y acciones necesarias que favorezcan la competitividad turística global.¹

Conviene cuestionarse ¿por qué ignorar, consciente o inconscientemente, a las “instituciones gubernamentales ineficaces o débiles”, como una de las causas principales del decaimiento de los centros turísticos nacionales? De acuerdo con la teoría institucional, la raíz de que esta problemática es más bien política que turística. Así, con esta perspectiva de análisis y con la nueva bibliografía consultada, una explicación más convincente sobre el origen del fracaso de los destinos mexicanos se debe a la debilidad del Estado que no consigue hacerse obedecer, que no puede imponer el orden legal, que rara vez obtiene los resultados que se propone con leyes, políticas, inversiones, reglas e incentivos (Migdal, 2011: 9-10). En consonancia con esa tesis, Gary S. Becker y Peter Diamond (premios Nobel de Economía, 1992 y 2010, respectivamente) señalan que los países escapan a la pobreza sólo cuando tienen instituciones económicas apropiadas, especialmente en lo referente a competencia y propiedad privada. Las instituciones económicas con carácter inclusivo resultan clave para una prosperidad sostenida (citados en Acemoglu y Robinson, 2013: 1).

Cabe destacar que la intención de este trabajo es contribuir, con otra mirada, a entender mejor la raíz de la compleja problemática que afrontan los destinos mexicanos, para que estos cambien de modo favorable. Este escrito se diferencia de la orientación que siguen demasiadas investigaciones que tratan de diagnosticar los sitios con vocación turística, que sólo revelan los síntomas (no las causas fundamentales) o la existencia de una multitud dificultades, como el deterioro de los recursos naturales y culturales, degradación y congestión del espacio, obsolescencia del equipamiento, deficiente calidad de la infraestructura y los servicios públicos, “fuga” de turistas con alta capacidad de gasto, reducción en la llegada de viajeros internacionales, caída en los ingresos por concepto del turismo, menor rentabilidad económica de la actividad, masificación del destino, poca diversificación de los

¹ De acuerdo con la Secretaría de Turismo federal (Sectur), se entiende por competitividad turística aquel destino que es capaz de atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, que impacte en la llegada de visitantes, incremente la ocupación y el gasto promedio, y permita generar beneficios reales para las comunidades locales, las empresas y los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad del patrimonio natural (Sectur, junio de 2013 y julio de 2013).

mercados, alta dependencia de los flujos turísticos de Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.), estacionalidad de la demanda, entre otras. Incluso, se distingue de aquellos trabajos que sólo atribuyen al destino las mismas tendencias, tales como los nuevos hábitos en las prácticas de los turistas, sistema de producción flexible como consecuencia del posfordismo, por nombrar algunas (véanse a Rullan, 2008 y Murray, 2007).

En lugar de ello, el presente trabajo tiene como propósito central argumentar una de las causas primarias del fracaso de los destinos y que definen en este escrito: la debilidad e ineficiencia de las instituciones públicas responsables del sector turismo. Sin embargo, y en concordancia con la propuesta teórico-metodológica seguida aquí (valga decir, una nueva dimensión en los estudios turísticos), se reconoce que para poder comprender la situación crítica por la que atraviesa este sector, se requiere de las ideas más esenciales de la ciencia política, en vez de las exclusivamente turísticas que predominan en nuestra academia.

Esta investigación se estructura en cuatro apartados. En la primera parte, se arguye acerca del agotamiento del modelo de turismo mexicano. En la segunda parte se ofrece, de manera contextual, un análisis crítico y sucinto de dos de los modelos evolutivos más utilizados por la academia del turismo y que, desde mi prisma, se han impuesto al menos en América Latina –pese a su simplicidad– como auténticas contribuciones al conocimiento turístico. El cuestionamiento que se hace a los modelos examinados busca desterrar de la mente de una gran cantidad de “turismólogos” aquellas ideas y creencias que han sido inútiles y poco satisfactorias no sólo para comprender en su auténtica dimensión el desenvolvimiento de este fenómeno social, sino también para resolver los graves y complicados males por los que atraviesan los destinos turísticos. En la tercera parte se presenta una propuesta de cambio en la administración pública del sector turístico y se ponen en evidencia numerosas promesas y el incumplimiento de muchas de ellas, primordialmente por la debilidad e ineptitud de sus instituciones.

Por último, y a modo de conclusión, se argumenta acerca de la posibilidad y viabilidad de implementar dicha propuesta de cambio en el aparato de gobierno del turismo. Sin embargo, conviene aclarar que pensar que con sólo una gobernanza eficaz y eficiente se van a desterrar los obstáculos a la competitividad turística internacional que afrontan de manera cotidiana los destinos mexicanos es ilusorio. Por supuesto, el rezago del turismo ex-

tranjero que muestra nuestro país, con relación al de otras naciones, seguirá aumentando si no se hace nada al respecto. Lo que se plantea aquí será una propuesta para eliminar una de las causas esenciales del decaimiento turístico, no un remedio definitivo.

El turismo mexicano: el modelo que se ha agotado

El estudio de los destinos turísticos mexicanos es apasionante porque plantea interrogantes fascinantes e importantes: ¿por qué la mayoría de centros de recreo nacionales no han sido capaces de tener éxito en materia de competitividad turística mundial? ¿Por qué algunas naciones con menores recursos naturales y culturales que México son líderes turísticos, tal como acontece con Costa Rica en el campo del ecoturismo? ¿Por qué Miami es un destino consolidado, en parangón con un gran número de lugares de playa nacionales? ¿Por qué París es la ciudad más exitosa en términos turísticos, mientras que las principales ciudades urbanas mexicanas no compiten en los mercados de viajeros internacionales? ¿Por qué gente tan capaz, que ha llegado a ocupar puestos de alto nivel en la administración pública federal y estatal, tampoco ha podido contener el declive o el estancamiento de los destinos turísticos mexicanos?

De conformidad con el enfoque que asumen los profesores de economía y ciencia política Acemoglu y Robinson (2013), la respuesta a todas estas preguntas es porque México, a diferencia de Costa Rica, París y Miami, no ha podido o no ha querido desarrollar instituciones más eficaces e inclusivas. La clave para efectuar los cambios radicales, reitero, es una cuestión que compete más a la ciencia política que al conocimiento turístico. El caso de Costa Rica es ilustrativo, un país pequeño con una superficie de 51.1 mil Km² (2.6% del territorio mexicano), pero un gran destino para el ecoturismo en el ámbito internacional. ¿Qué explica la diferencia tan crucial entre el alto *standing* que muestra esta nación centroamericana dentro de este segmento de mercado y la baja posición que al respecto presenta México? Desde nuestra perspectiva, la respuesta es la eficacia de las instituciones, las cuales han posesionado a los ticos como una potencia mundial en cuanto

a ecoturismo, en especial por las políticas públicas y las acciones concretas en materia de conservación de los recursos naturales.

Miami, situado al sur de la franja insular de Florida, es otro ejemplar testimonio de destinos turísticos competitivos, con sus playas, hoteles, congresos, festivales y demás actividades que cautivan a millones de visitantes anualmente. Con su histórico distrito de *Art déco* en South Beach, uno de los más glamurosos del mundo, convertido en la mayor exhibición en el mundo de ese elegante estilo arquitectónico de los años 1920 y 1930 del siglo xx, que atrae no sólo a numerosos turistas, sino también a los directores de cine y camarógrafos de Hollywood, quienes utilizan las playas y su entorno como telón de fondo para realizar sus filmaciones (lo que le ha permitido hacerle competencia a destinos de la Costa Oeste de EE. UU.). Hasta sitios famosos como Walt Disney World (en el estado de Florida), aparentemente ideado de manera inconexa, se beneficia grandemente de destinos próximos, como Miami, con su famoso puerto que alberga el mayor volumen de cruceros del mundo y sede de varias compañías de líneas de cruceros.

Mucho de lo que se ha intentado como “remedio” a los dificultades que viven los destinos turísticos ha terminado siendo estéril; claros ejemplos de ello son las recientes acciones, como el Acuerdo Nacional por el Turismo y la declaración del 2011 como Año Nacional del Turismo, establecidos a finales de la administración gubernamental federal de 2012, para contrarrestar la desaceleración en el flujo de turistas internacionales y la captación de divisas por este concepto a México. Incluso las campañas publicitarias, como el programa estadounidense Royal Tour llevada a cabo en el 2011, donde el entonces presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón, toma el papel de guía turístico, no dieron los resultados esperados o no fueron suficientes para recuperar los flujos de turistas extranjeros (véase el caso en Villanueva, 2011).

La Secretaría de Turismo federal (Sectur) y casi todos los investigadores académicos coinciden en que la disminución de la actividad turística en los principales destinos turísticos del país tiene su causa en tres lamentables acontecimientos: la crisis de inseguridad que se agravó en el 2007, la desaceleración económica de EE.UU. que inició en el 2008, y el brote epidemiológico de influenza en el 2009 que agudizó este problema.

Pero ¿cuál es la causa primordial del estancamiento de los flujos turísticos internacionales a los destinos mexicanos? La respuesta casi inmediata

a esta inquietante pregunta, por lo general, es la inseguridad pública y la imagen que tengan de ella los turistas e inversionistas; le siguen en orden el bajo crecimiento de la economía mundial; la falta de atracción de los recursos naturales y culturales; la ineptitud en las tareas de planificación del desarrollo urbano y turístico; y la incapacidad tanto para innovar y crear nuevos y variados productos, como para diseñar estrategias y políticas públicas de promoción para atraer nuevos y diversos segmentos de mercado. Es innegable que estos factores y otros más influyen en el nivel de competitividad de los centros turísticos nacionales y son esenciales para comprender su éxito, aunque ninguno contempla la importancia de la gobernanza del sector turismo.

La mera planificación turística, por más eficiente que sea, no basta para sacar a esta actividad del hundimiento en que ha caído en los últimos años. México ha pasado décadas construyendo planes y programas de desarrollo, una gran parte de ellos quijotescos y sin estrategias de cambios significativos (véase a Gómez, 2012a); empero ha sostenido instituciones de gobierno anacrónicas para el sector que no responden con eficacia la fuerte competencia que presenta la industria de los viajes y la hospitalidad en el contexto global.

Conforme a la Organización Mundial de Turismo (WTO, por sus siglas en inglés), México pierde competitividad en el *ranking* mundial de turismo, al estar en el lugar 15 como receptor de turistas extranjeros en el 2013, luego de ubicarse en la posición 12. México ha perdido liderazgo en el contexto del turismo internacional: durante el periodo comprendido entre 2007 y 2011, México todavía se ubicaba en el *top ten* de potencias turísticas mundiales, al ocupar el sitio 10. En el 2006 (hace apenas ocho años) se situaba en el lugar 8, mientras que dos años antes (2004 y 2005) en la posición 7. México está siendo rebasado por naciones como Hong Kong, Austria, Malasia y Tailandia. En cuanto a ingresos por concepto del turismo extranjero, descendió del sitio 23 al 24 (UNWTO, 2013; Madrid, 2013: 23-26). En materia de competitividad turística, México bajó al lugar 46, según el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés, 2013).

Necesitamos que vengan más extranjeros. El problema es que durante 30 años México le apostó al turismo de sol y playa. Cancún (incluyendo Playa del Carmen), Los Cabos y Puerto Vallarta, atrajeron el 70% del turismo extranjero que llegó a México en el 2013. Y si se suman la Ciudad de México y Guadalajara ese porcentaje aumenta hasta el 90%; el restante 10%

queda disperso en el resto del país (datos tomados de la Sectur, s. f.). El inconveniente de la concentración de la demanda y la oferta turística en tres destinos costeros nacionales, aunado a la inseguridad y la delincuencia que vivimos los mexicanos, sin duda, es fundamental. Pero esto no explica todos los entresijos; todavía predomina en el sector turismo la insustentabilidad ambiental y la poca innovación y creatividad en la actividad.

La crisis de turismo en México hace necesario plantear transformaciones radicales en las instituciones gubernamentales del sector para garantizar mejores resultados, ante la incapacidad de las dependencias públicas para diseñar y poner en práctica políticas sensatas que guíen con claridad el rumbo deseado. Si las reformas en la administración pública son un instrumento de cambio importante para el turismo, y éstas son afectadas políticamente, entonces ¿por qué los estudiosos del ramo se atan exclusivamente a proyectos y acciones turísticas (como proyectos ecoturísticos y campañas de promoción) y a intervenciones urbanísticas (como embellecimiento de fachadas, peatonalización de calles e instalación de señalética turística) para tratar de resolver las contrariedades intrincadas que afrontan los destinos vacacionales?

A nuestro juicio, y aun cuando hay mucho que inventar para que los sitios sean competitivos turísticamente en el mercado global, la clave es contar con instituciones públicas fuertes y capaces para gestionar la construcción y el mejoramiento de infraestructuras viarias, marítimas, ferroviarias, aéreas y urbanas; además de otra infraestructura esencial, como las tecnologías de la información y comunicación. Pero también, es crear las condiciones y las políticas gubernamentales necesarias (incluyendo la capacidad presupuestal de las dependencias públicas del turismo), para impulsar atracciones, productos y facilidades turísticas de gran calado. Sin embargo, todas estas ideas y proyectos estratégicos no tendrán posibilidades de éxito si no se consideran inversiones públicas y privadas mayúsculas.

La buena gestión pública del sector turístico es básica, aunque es evidente que no existe una fórmula única, sino numerosas, en las que las fuentes de éxito y prosperidad son muy específicas en cada lugar. De ahí la pregunta, ¿qué tan preparadas están las instituciones, en cuanto a gobernanza? La respuesta a esta interrogante, es que las “instituciones de gobierno débiles

y extractivas”² que caracterizan al turismo han hecho que se anquilosen los destinos, y no logren adaptarse a los tiempos cambiantes. Los habitantes de los centros vacacionales del país, al igual que el resto de mexicanos, vivimos a diario con gobiernos deficientes –por decir lo menos–, corruptos e ineptos, entre otras taras y vicios.

Dos modelos evolutivos en el turismo

El saber cómo evolucionan y por qué se estancan los destinos turísticos es algo que ha preocupado demasiado a los estudiosos durante las últimas cuatro décadas. Entre los modelos que más han tratado de responder a esta interrogante en el contexto internacional están las propuestas conocidas como los “ciclos de vida de los destinos turísticos”, de Richard Butler (1980 y 2001) y el “Postturismo”, popularizado en el ámbito latinoamericano por Sergio Molina (2006).

A pesar de la amplia aceptación de los modelos tanto en la academia como en consultoría, esto no implica que esas dos propuestas “teóricas” hayan dado buenos resultados en la cuestión teórica y práctica. Muestra de ello es la serie de prescripciones que acostumbran recomendar y que difícilmente solucionarían por sí solas el problema de la gobernanza en el sector turístico. En gran medida su mayor equívoco está en que habitualmente se adoptan de forma fiel cualquier idea, por más lúcida o descabellada que sea, sólo por estar respaldado por intelectuales que gozan de una gran fama en el campo del turismo. Difiero de ambos modelos, no porque están fundamentadas en el pensamiento evolutivo, sino por la manera simplista en que se pretende lograr el rejuvenecimiento o la reestructuración de los destinos; pero también porque sus promotores se olvidan que buena parte de sus promesas ha generado desilusiones en materia socioeconómica, cultural y ambiental, en específico entre las sociedades en desarrollo. Ese afán de creer en teorías absolutamente convencidas de la verdad es lo que el prestigiado filósofo francés Edgar Morín llama “las cegueras en el conocimiento” (Morín, 1999: 19-32).

² Una institución extractiva es aquella en la que se benefician unos pocos a costa del sacrificio de los demás y conduce al estancamiento y a la pobreza (Acemoglu y Robinson, 2013).

La comprensión de la cruda realidad del turismo, como todo fenómeno social, es complicada, aunque la manera de hacerlo es cada vez mucho más sencilla, de acuerdo con las posiciones ideales que se construyen en términos de lo que algunos intelectuales nombran “la reconversión” o “el rejuvenecimiento” de esta actividad. De ahí que considere importante darse cuenta de las limitaciones que tienen los modelos antes citados, porque a pesar de que ambos emanan y se basan sustancialmente en las ideas y las premisas mecanicistas u organicistas del darwinismo social, las cuales han sido puestas en tela de juicio por algunos científicos sociales (véase, por ejemplo, Wallerstein, 1999), éstas siguen impactando a una gran cantidad de especialistas (véanse a Tooman, 1997 y a Picornell y otros, 2010).

Aclaro que en algunos de mis trabajos he intentado entender algunas dificultades que abruman al turismo en la esfera no sólo teórica, sino también práctica. En ellos he sostenido que el atraso que muestra el turismo en México es consecuencia en gran medida a dos problemas esenciales: la primera, a la pésima educación, en todos sus niveles, no ha logrado formar personas activas, responsables y comprometidas con los graves males nacionales, ni auténticos semilleros de la innovación; la segunda, a la falta de profundos conocimientos, visiones multidisciplinarias, pensamiento complejo y en especial de principios éticos por sus investigadores y planificadores (véase Gómez, 2012b). En varios de esos artículos, publicados hace algunos años y aún considerados válidos, asevero que el saber del turismo no es tan sólido como para permitirnos, por sí sólo, comprender en su verdadera dimensión este fenómeno social (pese a que sostenga lo contrario uno de sus afamados estudiosos en el contexto mundial [Jafar Jafari, 2001]), ya que sus descripciones rara vez obedecen a las reglas del pensamiento científico, a saber: objetividad, crítica fundada, rigurosidad en los análisis, coherencia teórico-metodológica, evidencia empírica, entre otras. Sin pretender minimizar la importancia de los modelos descriptivos, se coincide con Bunge (2005: 14) en que éstos son necesarios pero insuficientes en la tarea científica, por lo que se deberían explicar los datos y, cuando sea posible, también predecirlos.

Los temas complejos como el desarrollo sustentable, donde se abordan aspectos económicos, socioculturales y ambientales, no se pueden tratar a partir de reflexiones superficiales, meras opiniones o de discursos moralistas repletos de buenos deseos que caracterizan a la academia del turismo

nacional e internacional, en especial la latinoamericana. La sustentabilidad ha sido un concepto es muy *rentable* para políticos, empresarios y hasta académicos. No debe perderse de vista que una cosa es la retórica de sus promesas y otra el camino que se debe seguir para alcanzar la sostenibilidad (como dicen los españoles), un camino largo y de ajustes constantes.

No acepto ni estoy satisfecho con la mayoría de las ideas propias del discurso académico en el turismo y más aún político, pues muchas de ellas son como “telarañas” que impiden ver más allá de este fenómeno. Son demasiados modelos, como ese fantasma de la “postmodernidad”, que ronda por todas partes (retomando las palabras del sociólogo francés Alain Touraine), y que se ha posesionado de la mente de algunos expertos con el término postturismo, quienes terminan idealizando la capacidad de convertir retórica en una teoría efectiva que nos permita describir, explicar y, si se puede, predecir los fenómenos analizados.

Ni siquiera el enfoque de ciclos de vida de los destinos lo admito, porque sus propuestas de reconversión de destinos (véanse distintos casos del turismo español en Picornell y otros, 2010) no surgen de una disquisición completa acerca de las verdaderas causas de la crisis turística, al soslayar los diagnósticos las situaciones conflictivas que aquejan en particular a los países en vías de desarrollo, como la corrupción, el crimen, la injusticia, la pobreza, la marginación, la deficiente educación, la contaminación, el desempleo y el subempleo.

En un artículo que escribí hace varios años, que se titula “El nuevo sueño del turismo contemporáneo: el posmodernismo” (Gómez, 2005), sostuve –y continúo sosteniendo– que una gran cantidad de los trabajos a nivel mundial intenta explicar la evolución y el desarrollo de los lugares vacacionales, basada en cierta idea de progreso y de futuros predeterminados. Desde esta visión, los centros turísticos siguen una pauta previsible pero incontrolable del desarrollo: del nacimiento a la madurez y finalmente de la vejez al deceso.³ Este pensamiento aparentemente irresistible de la evolución tiene gran influencia en los medios de la academia y la consultoría, y ha sido generalizado en nuestro campo de acción como ciclos de vida de los destinos turísticos, propuesto por uno de los autores más consultados en el campo del

³ Esta visión en turismo no tiene diferencias con el modelo de la mercadotecnia, el cual señala que los productos tienen un ciclo de vida: se introducen, se desarrollan, tienen una madurez y después pueden decaer o pueden crearse nuevas estrategias para una innovación en el producto.

turismo, Richard Butler, quien llegó a plantear que la evolución de un sitio de recreo se presenta en cinco etapas: 1) exploración, 2) involucramiento, 3) desarrollo, 4) consolidación y 5) estancamiento (de aquí se apuntan las opciones futuras: declinación o rejuvenecimiento).⁴

Para este profesor emérito de la universidad británica de Strathclyde, los espacios turísticos pasan por esta serie de fases preestablecidas, dadas automáticamente por el crecimiento de la actividad relacionada con los viajes. Esto es, asume una postura evolucionista al considerar el cambio social como algo natural, con una continuidad histórica y un futuro predestinado; en el mismo sentido de la sociedad primitiva, feudal, capitalista y socialista que concibió hace ya bastantes años Karl Marx; o en términos de la sociedad preindustrial, industrial y postindustrial que postula en su obra Daniel Bell (1976); incluso con la sociedad tradicional, moderna y postmoderna que describen diversos pensadores (véase, por ejemplo, Otxoterama, 1992).

Es evidente que un gran parte de los rasgos típicos de las etapas de expansión o decadencia que se observan empíricamente en el modelo se dan y se están dando ahora mismo en los sitios de recreo de numerosas naciones del mundo, como en los denominados, no sin cierta pedantería, “Centros Integralmente Planeados” (CIP), localizados en diversos lugares del litoral mexicano. Cualquier persona con un mínimo de olfato intelectual está de acuerdo con los criterios que refieren las etapas “buenas” o “malas” por las que inexorablemente transitan los lugares turísticos. En suma, la clave aquí no es saber que hay etapas de estancamiento o de declive sino explicar: ¿cuál es la raíz del problema (no los síntomas) que impiden mejorar la competitividad de los destinos mexicanos?

⁴ Fases y etapas del modelo de ciclos de vida de los destinos turísticos. *Exploración*: pequeña cantidad de turistas al destino, alto contacto de la población con los visitantes. *Involucramiento*: incrementa el número de turistas, los residentes locales se involucran en la actividad, el contacto turista-poblador es alto. *Desarrollo*: alto crecimiento del turismo impulsado por una fuerte publicidad, las instalaciones turísticas son operadas por organizaciones externas, notorios cambios en la apariencia física del área. *Consolidación*: el número de turistas continúa expandiéndose aunque con una tasa menor, gran parte de la economía del área está vinculada fuertemente con el turismo, están presentes las grandes cadenas de la industria turística. *Estancamiento*: se llega a la cantidad máxima de visitantes, lo que da lugar a problemas económicos, sociales y ambientales; se pone en evidencia una sobreoferta de camas y la necesidad de realizar esfuerzos adicionales para captar turistas (véase Butler, 1980).

Es preocupante el mínimo interés que existe entre los expertos del turismo por reflexionar a fondo los supuestos en que se sustenta dicho modelo, que en esencia consisten en ubicar a los centros turísticos en etapas diferentes de un camino común y en concebir el tránsito de una fase a otra, como un proceso normal aunque complicado. Como muy atinadamente indica el sociólogo estadounidense Immanuel Wallerstein (1999: 3), poco hemos repensado y mucho menos impensado aquellas ideas y conceptos que están en nuestra mente, pero que a veces son constrictivas, erróneas y hasta engañosas.

Habrà que ser capaz de revisar ese enfoque –partidario del darwinismo social–, ya que sus métodos, conceptos y presupuestos se revelan inadecuados para esclarecer el tan sinuoso y errático camino del desarrollo turístico. Habrà que abandonar esa propensión que muestran ciertos estudiosos de creer a ciegas en esa clase de esquemas descriptivos que dominan las políticas públicas y privadas en el turismo, y que están muy influenciadas por la concepción del denominado “desarrollismo” (subirse al “tren” del crecimiento).

Hay que hacer hincapié en que si bien cuestiono el modelo descriptivo de ciclos de vida de los destinos turísticos, en ningún momento este trabajo pone en entredicho cada una de las etapas desplegadas por este esquema, ni los rasgos que identifican a los estadios de expansión y de estancamiento, pues el turismo en cualquier lugar del mundo ha atravesado históricamente por periodos de bonanza, seguidos por etapas de declive u obsolescencia. Se está consciente que el desarrollo socioeconómico y turístico en una gran cantidad de naciones y civilizaciones, incluyendo México, nunca ha sido sostenible. La historia nos ha enseñado cómo grandes imperios (como el romano y el napoleónico), después de largos periodos de auge económico y militar, han mostrado caídas vertiginosas hasta llegar al borde del colapso y la desaparición. El ensayo lo que busca es demostrar que estos modelos no tienen por qué explicarnos el desarrollo de los destinos turísticos, pues aunque la mayoría de los centros vacacionales de playa mexicanos siguen patrones comunes, al ser réplicas de desarrollos extranjeros (sobre todo de España), otros evolucionan de formas diferentes. Cabe traer aquí el caso de Venecia, que muy atinadamente recuerdan dos economistas estadounidenses contemporáneos:

En lugar de ser pionero en rutas comerciales e instituciones económicas, los venecianos hacen pizza, helados y soplan cristal de colores para hordas de extranjeros. Los turistas acuden a ver las maravillas del período anterior al *serrata* [cierre] de Venecia, como el Palacio de Dux y los leones de la catedral de San Marcos, saqueados de Bizancio cuando Venecia dominaba el Mediterráneo. Venecia dejó de ser un motor económico y se convirtió en un museo. Actualmente, la única economía de Venecia, aparte de algo de pesca, es el turismo [...] Venecia llegó a ser próspera. Sin embargo, sus instituciones políticas y económicas fueron derrocadas, y esa prosperidad cambió por completo. Actualmente, solamente es rica porque muchas personas que consiguen ingreso en otros lugares optan por ir a gastarlos allí para admirar su glorioso pasado (Acemoglu y Robinson, 2013: 190).

Los ciclos de vida de los destinos turísticos no tienen por qué marcar el rumbo al que tienen que dirigirse cualquier centro vacacional, ni existe un proceso acumulativo sencillo de progreso socioeconómico y turístico. El concluir un estudio con la tan sonada propuesta “hay que rejuvenecer el destino” no debe sorprender a nadie, puesto que es una idea sencilla e irrelevante, que se antoja de sentido común. No resulta difícil de entender y admitir que ante una coyuntura crítica del turismo, los sitios requieren renovar sus espacios, instalaciones y oferta.

Aunque ese modelo propone reinventar los destinos vacacionales para volver a alcanzar el auge perdido, se queda corto; la solución va más allá que la mera reestructuración, por lo menos para el contexto nacional. De igual manera, algunos de los tratamientos más distintivos que caracterizan a ese “nuevo paradigma” llamado postturismo, como la existencia de parques temáticos (al estilo Disney o Hollywoodense) u otro tipo de atracciones lúdicas (en el sentido de la “meca del juego”, Las Vegas), así como de espacios urbanos revitalizados (a modo de los proyectos como la Ría de Bilbao, asociado al icono del Museo Guggenheim, o la Ciudad de las Artes y de las Ciencias, en Valencia).

Si bien todos esos productos son imagen de éxito en términos turísticos, conviene matizar cuatro cosas: primero, no es posible creer que con sólo implementar esa clase de atracciones, complementadas con transformaciones urbanas, bastará para remediar todos los males que muestran los destinos turísticos mexicanos. Segundo, hay que aprender una lección: lo que ha

funcionado en otras naciones no tiene por fuerza que funcionar en México. Qué poca imaginación, originalidad y creatividad demuestran quienes suponen que el desarrollo se puede lograr con la adopción mimética de esa clase de atracciones (todo porque ha dado buenos resultados económicos y turísticos en otros ámbitos sociales), queriéndolo imponer como si fuera universal e inevitable. Tercero, los proyectos con una fuerte competitividad turística citados (de EE. UU. y de España), constituyen más bien la excepción que la regla; prueba de esto son todos aquellos parques temáticos, que aun cuando presumen a los cuatro vientos ofrecer una variedad increíble de entretenimiento, tal como sucede con Terra Mítica, en Benidorm, y PortAventura, en Barcelona,⁵ el éxito turístico y económico de ellos es muy discutible. Y cuarto, ese tipo de proyectos requieren ingentes montos de inversión; por tanto, el reto es cómo atraer capitales, en especial privados. Desde la óptica económica-política, la respuesta es muy sencilla, hay que crear y fortalecer a aquellas instituciones públicas que verdaderamente incentiven la inversión en el sector. Qué fácil es recomendar esto, lo difícil es llevar esta recomendación a la acción.

La experiencia ha sido una gran maestra, pero también resulta necesario reflexionar, con una postura crítica y honesta, acerca de nuestra experiencia. Quien espere que con la sola aplicación de las propuestas de los ciclos de vida de los destinos turísticos y del posturismo, logre resolver los problemas engorrosos que implican el despegue y la consolidación de los destinos nacionales, se va a llevar un chasco. Existen poderosas razones sociales, culturales, económicas, ambientales y políticas que se oponen en la actualidad a la visión evolucionista y optimista de estos modelos. Lo más que puede ofrecer esta clase de instrumentos son descripciones retrospectivas, no explicaciones predictivas. El desarrollo no depende sólo del uso de ese enfoque determinista (una especie de adaptación de la perspectiva evolucionista de Darwin), sino de factores más particulares, complejos y contingentes.⁶

La reestructuración o la reinención se experimentan en diversos campos. Por ejemplo, los museos reinventan su uso, tal es el caso del museo

⁵ Véanse las páginas de internet de esos parques temáticos españoles: Terra Mítica y PortAventura. <http://www.terramiticapark.com/> y <http://www.portaventura.es/>

⁶ Ya lo decía el ilustre pensador Edgar Morín: “Uno de los desafíos más difíciles será modificar nuestro pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracterizan nuestro mundo” (Morín, 1999: 12).

Guggenheim de Bilbao, donde la arquitectura prima sobre lo artístico.⁷ Los libros electrónicos reinventan el arte de leer, con el lenguaje de programación HTML. La computación se reinventa. La música se reinventa constantemente. Las economías se reconvierten. Ahora los sectores de alta tecnología van tomando relevancias, mientras que los sectores más tradicionales son cada vez menos importantes.

El gigante de los programas informáticos, Microsoft, en la actualidad se ve forzado a renovarse para superar la crisis de su mercado histórico y el surgimiento de los teléfonos celulares como los *smartphone*. Las grandes compañías, como Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE) se reestructuran hoy en día. Los partidos políticos permanentemente se renuevan si quieren competir en la lucha por el poder. Las personas también se renuevan. Hasta los políticos, como la actual presidenta de Chile, Michelle Bachelet, se reinventó cuando fue candidata, al abandonar su proverbial moderación en sus discursos y retomar como abanderada la ambiciosa meta a la que aspiran los chilenos: una sociedad menos desigual, con oportunidades educativas de calidad para todos y un régimen electoral incluyente.

Las agencias de viajes en todo el mundo se reinventan, ya que de no hacerlo tienden a desaparecer. Amadeus, la empresa de la industria de los viajes que tiene la red de distribución internacional más extensa del mundo, tuvo que renovarse para poder seguir en el negocio de las reservas de servicios. El uso del suelo de los destinos turísticos se reconvierte, para dar entrada a proyectos inmobiliarios (aunque esto no convenza a muchos, entre los que me incluyo). “La ciudad debe estarse reinventando constantemente, expulsando ciertas actividades que ya no necesita a la atmósfera de incubación y atrayendo a otras que sí”, apunta Harris (2006: 196).

Los centros turísticos se reinventan, una y otra vez, para que puedan seguir compitiendo en los mercados. Entonces ¿por qué las instituciones gubernamentales del sector no se renuevan? ¿Por qué el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), no se somete a un proceso verdadero y profundo de reestructuración? y ¿por qué las universidades responsables de los programas de educación superior en turismo tampoco se reestructuran?,

⁷ Véase la argumentación sobre cómo el edificio de este museo se impone por su excentricidad al arte (Esteban, 2007).

pese a sus amplias experiencias, con el propósito de que retomen el objetivo y la misión para los cuales fueron creados: el primero, ser un desarrollador de destinos, pues es innegable que en las últimas décadas sólo se ha mantenido como promotora inmobiliaria; y las segundas, ser un formador de profesionistas creativos y talentosos que respondan a las exigencias de la actividad turística, ya que en realidad estamos preparando técnicos con un cúmulo de cursos pueriles.

Hasta la idea de que hay que diversificar el mercado o el producto turístico me parece muy trillada y poco innovadora. ¿No podemos hablar de diversificación de mercados turísticos hacia México, cuando la evidencia empírica muestra que una gran mayoría de nuestros sitios de playa siguen dependiendo en gran medida del turismo estadounidense y, lo peor, de bajo poder adquisitivo? Nadie puede negar que las empresas y los productos de venta en todo el mundo se diversifican; por ejemplo, hoy en día es común que las farmacias ofrezcan, además de medicamentos, licores, cervezas, frutas, panadería, lácteos, entre otros. Ya no es una sorpresa que las librerías estén ampliando su oferta productos de libros a películas, a música y ahora también a viajes. Las líneas aéreas ofrecen al pasajero que está a bordo comida y bebidas, servicios de hospedaje, renta de taxis, autos de alquiler y un sinfín de productos.

Un nuevo modelo de gobernanza: otra mirada de análisis

Ante la necesidad de un nuevo modelo de gobernanza para el turismo en el país, que fortalezca sus atribuciones y presupuestos públicos, para que la institución pública sea más efectiva y eficiente en resolver los problemas del turismo, cabría preguntarse ¿por qué no fusionar, en ámbito federal, a la Secretaría de Turismo (Sectur) con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta); y, en el nivel estatal, a la Secretaría de Turismo (Secturjal) con la Secretaría de Cultura; pero también, en el contexto municipal, a las Direcciones de Turismo con las Direcciones de Cultura?

Pero ¿por qué fusionar estas organizaciones de gobierno y qué objetivos podrían alcanzarse con ello? Sin duda, esta propuesta va mucho más

allá de una sencilla reinversión en la administración de gobierno, como el título de la obra que coordina Arellano (2010), que implica un esfuerzo de transformación de los reglas institucionales, dentro de sólidos y eficaces marcos normativos y esquemas de incentivos para innovar y reclutar el *staff* necesario para mejorar la calidad del accionar público.⁸ Es un hecho que las instalaciones físicas y el equipamiento, así como los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuentan hoy en día las dependencias oficiales de turismo, sobre todo estatales y municipales, por lo general son inadecuadas e insuficientes como para actuar con eficacia y eficiencia.

Una cuestión que no debe pasarse por alto es: ¿por qué no crear un nuevo organismo público que transforme radicalmente al Fonatur?, pues éste no está a la altura de las circunstancias actuales, al resistirse a abandonar su política de “desarrollo” (mejor dicho de crecimiento), encarnada en los fuertes intereses económicos y mercantilistas, mediante las viejas e ineficientes fórmulas de siempre, como la promoción inmobiliaria residencial-turístico. ¿Cómo es posible que el Estado mexicano financie al Fonatur, que en los últimos 20 años sólo se ha esforzado en tratar de vender el inventario de terrenos que aún tiene, olvidándose de desarrollar el turismo? Desde este esquema, es absurdo seguir manteniendo, con recursos públicos, una instancia gubernamental que por su ineficiencia y su insensibilidad no se ajusta a las exigencias actuales y las demandas de las comunidades locales, provocando numerosos conflictos sociales, tal como acontece con el Centro Integralmente Planeado de Teacapán, en el municipio de Escuinapa, Sinaloa (este caso que se analiza con mayor detalle más adelante). Ni siquiera funciona como fondo de fomento al turismo, tal como era su concepción original, cuando llegó a instrumentar un importante programa de incentivos para la inversión hotelera, dentro de los que sobresalían los financiamientos con tasas de interés preferencial y años de gracia. Hasta el propio exdirector General del Fonatur, Miguel Gómez Mont, llegó a decir que ese organismo opera con la ley del mínimo esfuerzo, al ofertar terrenos más fáciles de vender, como los de Cancún y Los Cabos, y dejar de lado a lugares como Huatulco y Loreto (véase Cámara de Diputados, 2009).

⁸ Para una análisis más amplio, acerca de la reinversión del gobierno, véase el capítulo, “La nueva gestión pública...” en la obra coordinada por Arellano (2010: 23-57).

La academia del turismo ha cometido un gran error al ignorar la debilidad de las instituciones públicas como la causa central en el análisis de la crisis de los destinos. Las ventajas de contar con instituciones económicas y políticas que administren bien son numerosas. Singapur, en unas cuantas décadas, le ha permitido vencer la miseria y corrupción, por lo que ahora es un buen ejemplo de buen gobierno. París es otro caso de una ciudad gobernada de forma eficaz e inclusiva. Es irrefutable la gran brecha entre la calidad de vida de los singapurenses y franceses en parangón con los mexicanos.

Si en verdad se quiere entender la desolada situación del turismo en México, los investigadores y desarrolladores tendrán que tomarse la molestia de aprender de fuentes distintas a la literatura ortodoxa que prevalece en nuestras investigaciones. Tiene razón Joel Migdal al decir que el Estado se construye y reconstruye, se inventa y se reinventa; esto es, se transforma continuamente, pues éste no es una entidad fija; su organización, objetivos, medios, socios y reglas operativas cambian cuando se alía o se opone a otros dentro y fuera de su territorio (Migdal, 2011: 45). China es el ejemplo paradigmático de éxito en varios sentidos, al modificar el Estado la realidad de una nación que antes fuera pobre, al de un país con un creciente poder económico, tecnológico, militar y hasta deportivo y turístico.

En ningún momento considero que el cambio propuesto se podrá lograr con la sola coordinación entre los sectores privado y público, o con la voluntad política de las autoridades de gobierno; se necesita de mucho más que eso. Pensar que los políticos serán quienes transformen el sistema turístico imperante es una idea incauta. Es la sociedad civil organizada la que debe empujar esas mutaciones con su participación, vigilancia y exigencia.

No considero razonable esperar que las políticas públicas y los planes de desarrollo funcionen adecuadamente, cuando sus instituciones fallan. Es evidente que la fuente primordial que ocasiona toda la problemática actual es un sistema político de corrupción e impunidad que prevalece en la esfera gubernamental y que daña la prosperidad y el desarrollo; un sistema económico que no genera crecimiento sostenido ni empleos dignos; un sistema social injusto que no proporciona los satisfactores mínimos que minimicen los índices de marginación y pobreza; un sistema turístico que cada vez empeora la competitividad de los destinos; un sistema de gobernanza –en cualquiera de sus niveles: federal, estatal y municipal– incapaz de ofrecer buenos servicios

públicos, infraestructura y educación de calidad que mejore el entorno de vida de las comunidades.

México fue el único país en América Latina donde la pobreza aumentó, pasó de 36.3% en 2011 a 37.1% en 2012, según informó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013). De 11 países latinoamericanos analizados por este organismo, México es la única que registró un incremento en la pobreza de .8% con respecto a 2012. Las caídas observadas en Brasil y Venezuela implicaron una disminución en la cantidad de personas pobres de alrededor de seis millones, mientras que el aumento observado en México significó que un millón de personas más fueron contabilizadas como pobres. Cifras oficiales indican que 57 millones de mexicanos –alrededor del 51% de la población del país– viven en condiciones de pobreza. México es apreciado como un país de desarrollo humano “alto”; sin embargo, el bienestar no beneficia a toda su población, pues la desigualdad frena el desarrollo de sus habitantes, consideró este año la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que colocó a México en el lugar 61 de 186 países en materia de desarrollo humano (*ibidem*).

Por su parte, en el tema de la corrupción en el sector público, el índice de percepción de la corrupción, basado en la opinión de expertos, ubicó a México en el lugar 106 de 177, muy lejos de naciones latinoamericanas, como Barbados (15), Uruguay (19), Bahamas (22), Chile (22), Puerto Rico (33) y Costa Rica (49). Otros países de esta misma región que tuvieron un mejor desempeño que México son: Cuba (63), Brasil (72), El Salvador (83), Jamaica (83), Perú (83), Trinidad Tobago (83), Colombia (94), Ecuador (102), Panamá (102). Aunque parezca increíble, sólo ocho naciones latinoamericanas ocuparon lugares inferiores a nuestro país: República Dominicana (123), Guatemala (123), Nicaragua (127), Guyana (136), Honduras (140), Paraguay (150), Venezuela (160), Haití (163) (Transparency International, 2013).

De acuerdo con un analista político, y con el cual coincido: “Existe una relación directamente proporcional entre pobreza y corrupción, y mientras México sea uno de los países más corruptos de todo el mundo, seguirá siendo también uno de los países con mayor porcentaje de población en situaciones de pobreza” (Latapí, 2013).

Un buen testimonio de por qué los mexicanos vivimos en un “Estado débil y corrupto”, es la infinidad de casos, un gran número de ellos delicados, donde los funcionarios que dirigen las instituciones no pueden o no tienen

la voluntad política de aplicar la ley como debe ser, entre otras razones, por defender intereses personales. Basta recordar el caso de algunos dirigentes corruptos, como Elba Esther Gordillo, la ex líder del Sindicato de Trabajadores de la Educación (SNTE), que por años formó una red de corruptela que fue tolerada por autoridades gubernamentales, lo cual tenía como fondo un acuerdo político. Hay que recordar el caso de un “Estado débil”, esto es, cómo ciertos gobernantes han aceptado de manera legal la existencia de regiones, municipios, delegaciones o comunidades en las cuales el Estado, por condiciones económicas, sociales y culturales, no presta el servicio de seguridad pública. Resulta preocupante advertir que ante la falla estructural de nuestros gobiernos, en el cumplimiento de una de sus funciones esenciales, se apoya con presupuestos públicos a grupos de autodefensa.

Debilidad institucional en el sector turístico: un gobierno de muchas promesas

Hay que rechazar modelos intelectuales que no incluyan severos exámenes empíricos contrastables, pues son una moda y un obstáculo para el desarrollo. Para algunos académicos es conocido cómo los países latinoamericanos hemos sido “conejiillos de indias”, en materia turística, por parte del Banco Mundial (BM), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Mundial de Turismo (OMT) y, para el caso mexicano, de la Secretaría de Turismo federal (Sectur) y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur).

Estos organismos, durante largo tiempo, se han aprovechado de las urgentes necesidades socioeconómicas que ha afrontado México y, por qué no decirlo, de nuestra ignorancia al imponer modelos, proyectos, discursos y acciones que más que buscar el desarrollo se orientan afanosamente a conservar el sistema turístico.

Los mexicanos vivimos de promesas que a menudo no se cumplen. Por ejemplo, a pesar de la crisis turística que presentaba el país en el 2011, y que sigue persistiendo hoy en día, la ex titular de la Sectur, Gloria Guevara Manzo, mencionó que el objetivo para el 2018 era ubicar a México entre los primeros cinco lugares del mundo en cuanto a llegadas de turistas y a captación de divisas. Esta meta en ese entonces implicaba que se debían de conseguir 50

millones de visitantes y una captación de divisas de más de 40 mil millones de dólares. En palabras de dicha funcionaria: “Son metas muy ambiciosas, pero alcanzables si trabajamos en equipo y conjuntamos esfuerzos a través del Acuerdo Nacional por el Turismo” (CPTM, 2011). Si bien es válido decidir el sitio que se quiere ocupar en el mundo, como el que México sea la quinta potencia turística mundial para el 2018, lo que no es aceptable es que se fijen metas que sean casi imposibles de lograr, sobre todo cuando las instituciones carecen de estrategias, proyectos y acciones viables y eficaces.

¿Por qué los intelectuales mexicanos, en vez de estar satanizando el turismo industrial (o masivo), no cuestionan lo que Fonatur ha realizado y continúa realizando en el litoral mexicano? ¿Qué caso tiene sostener a esta institución, dentro del sector turismo, si su estrategia, desde años atrás, está orientada vender promesas a través de la tarea de consultoría (cuando bien nos va, porque en los hechos se ha centrado en subcontratar asesorías privadas para que éstas hagan los estudios pactados por este organismo público) y al “desarrollo” inmobiliario turístico? El papel de Fonatur como detonador de infraestructura y motor del desarrollo regional en nuestro país se ha soslayado por la venta de terrenos y quimeras.⁹

Fonatur es el organismo público que, desde hace casi 40 años, empezó a diseñar e impulsar los eufemísticamente llamados “Centros Integralmente Planeados” (CIP): Cancún (considerado por muchos, como la base del éxito turístico del país), Ixtapa, Los Cabos, Loreto y Huatulco. En la actualidad, cuenta con varios proyectos ya iniciados, entre los que destaca, por su mayor peso, el nuevo CIP de Teacapán, en Sinaloa. Un destino de playa, y que fue

⁹ La Ruta del Peregrino, uno de los tantos proyectos que ha asesorado Fonatur, consiste en un corredor turístico de 117 kilómetros, en seis municipios del estado de Jalisco: Ameca, Mixtlán, Guachinango, Atenguillo, Mascota y Talpa de Allende. Fue considerado como el proyecto turístico bandera de la pasada administración del estado de Jalisco (2006-2012), y tuvo una inversión aproximada de 100 millones de pesos, proveniente de fondos federales, estatales y municipales. Incluye varias intervenciones arquitectónicas diseñadas y construidas por prestigiados despachos nacionales y extranjeros. En el programa “estratégico” elaborado por este organismo público de “fomento al turismo” se señala la pretensión (más que todo presunción) de que con ese proyecto se dotaría de un producto turístico de talla mundial y se generaría de desarrollo socioeconómico regional, entre otras promesas o sueños guajiros, las cuales no sólo no cumplieron con estos y otros objetivos propuestos, sino que ahora los gobiernos de los municipios mencionados presentan dificultades, al requerir de más recursos públicos para el mantenimiento de las estructuras arquitectónicas, en especial por el problema del *graffiti* en los monumentos que conforman la ruta.

presentado con bombo y platillo por el entonces presidente Felipe Calderón el 3 de febrero de 2009, cuando se anunció la inversión de 500 millones de dólares en hoteles tipo *resort*, villas, condominios, residencias turísticas y urbanas, por un total de 43,981 cuartos, tres campos de golf, dos marinas, obras marítimas –dársenas, canales, espigones–, infraestructura y servicios de urbanización (Sectur, 2009).

Según las autoridades de Fonatur, el CIP de Teacapán, renombrado Playa del Espíritu, está siendo construido para ser aún más grande que el mismo Cancún, ya que cuenta con ciertas ventajas que lo harán mucho más viable en términos de infraestructura. La razón para elegir Teacapán, en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, y no otro destino del país, radicó en que este lugar posee las condiciones “menos difíciles” para construir un desarrollo: se encuentra cerca de un polo turístico que es Mazatlán, cuenta con muy buena conectividad tanto aérea como terrestre y tiene un pueblo cerca que eventualmente será absorbido por el proyecto. Es un sitio turísticamente muy atractivo y en el que no existe tanto riesgo de impacto ambiental. Por tanto, luego de haberse estudiado varias opciones en diversos puntos de la República Mexicana, tanto en el Caribe como en el Golfo y el Pacífico, se eligió, además de las razones antes mencionadas, porque cuenta con una pista de aterrizaje para aviones grandes en la que se puede desarrollar un aeropuerto alternativo al de Mazatlán (véase CNT, 2009).

Este CIP es un proyecto que pese a que podría clasificarse como la joya de la administración federal pasada (2006-2012), ha recibido fuertes críticas de los ambientalistas y la misión Ramsar, que en 2010 consideró inviable el proyecto en la magnitud, densidad de ocupación y diseño trazado por Fonatur, debido a que amenaza con destruir el precario equilibrio de las Marismas Nacionales. No obstante, el gobierno de Enrique Peña Nieto decidió respaldar con un presupuesto de 530 millones de pesos para fortalecer los casi 2 mil 300 millones de pesos que según Fonatur ya se invirtieron en la zona, lo que lleva de nueva cuenta a plantear otro optimista pronóstico de que a finales de 2014 se abriría el campo de golf y quizás un primer hotel en la zona (véase Del Castillo, 2014).

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos de las autoridades para aterrizar este proyecto turístico de Sinaloa, el cual se había tardado más de 25 años en ser anunciado, la estrategia basada en la creación de nuevos CIP ha sido socavada gradualmente por la experiencia insustentable de Cancún en

Quintana Roo, las experiencias mediocres de Ixtapa, en Guerrero, y Huatulco, en Oaxaca, y por las experiencias fallidas de Loreto, en Baja California Sur, y de Litibú, en Nayarit.

La Sectur y el Fonatur, principales promotores de Litibú, escriben:

[...] Por su estratégica ubicación, gran belleza paisajística y riqueza natural es la playa que se ha escogido para detonar la actividad turística organizada y planeada en el estado de Nayarit. Litibú es el estandarte de desarrollo controlado que promoverá altos niveles de calidad para el visitante nayarita que sabe gozar de las exclusivas actividades náuticas y de golf, de las de relajación y bienestar que brindan los hoteles boutique y gran turismo, de las visitas culturales así como de la contemplación y respeto por la naturaleza. Litibú con una superficie de 167 ha., es la primera de dos etapas de desarrollo que conformarán el Centro Integralmente Planeado (CIP) Nayarit. Litibú es el primer punto del CIP Nayarit que se extiende al norte de Nuevo Vallarta y formará parte del corredor de atractivos recreativos, naturales y culturales de primer orden que aprovecha y se enlaza con el desarrollo y los servicios turísticos existentes en Puerto Vallarta, Jalisco, en el corredor Bahía de Banderas-Compostela y los futuros en los puertos y muelles que integrarán el Proyecto de la Escala Náutica hacia el mar de Cortés. Como principales medios de comunicación y acceso, Litibú cuenta con el Aeropuerto Internacional de Puerto Vallarta, el Muelle de Cruceros de la misma ciudad, el Aeropuerto Nacional de Tepic y la Carretera Federal 200. En proyecto se encuentra la prolongación de la autopista para comunicar con otros muchos puntos sobre el tramo Jala-Bucerías. Litibú se localiza en una zona de gran exclusividad con vocación eminentemente golfística en la costa sur del Estado de Nayarit. Litibú se encuentra a 2 km. del campo de golf de Punta Mita. De la misma manera, Litibú cuenta con un campo de golf de 18 hoyos PGA diseñado por Greg Norman. Dicho campo de golf consta de dos circuitos paisajísticos que procuran la sorpresa y variedad de los remates visuales. El campo de golf es el hito urbano y el elemento integrador alrededor del cual se ubicarán lotes hoteleros, residenciales y comerciales con capacidad de 4,100 unidades de alojamiento turístico (Sectur y Fonatur, s. f.).

La idea de que Fonatur abandonara esa práctica de ser sólo un vendedor de terrenos, y se dedicara a crear otras opciones turísticas para el país y a relanzar turísticamente los CIP ya existentes tampoco se cumplió, pese a

los buenos deseos de sus autoridades, al no darse cambios profundos en el modelo del mal llamado “turismo residencial”, tan cuestionados por numerosos expertos, quienes coinciden en que el desarrollo inmobiliario turístico provoca más problemas que beneficios a las sociedades y a los gobiernos locales (Requejo, 2008 y Munar, 2010).

Los mexicanos estamos tan acostumbrados a que cuando no se cumple una promesa, surge un nuevo discurso o un nuevo “desarrollo” que busca renovar el sueño, aunque la estrategia del “desarrollismo” mexicano continúa siendo la misma de siempre: crecimiento turístico-inmobiliario, con esa idea de “progreso” que no convence a todos, en especial a quienes se niegan a vivir las consecuencias negativas. El Fonatur, con los centros turísticos Playa del Espíritu y Litibú, prometió desarrollo turístico y socioeconómico, en gran medida exclusivamente retórica, pues ambos proyectos han quedado en “elefantes blancos”, y por lo menos el segundo (el CIP de Nayarit) abandonado a su suerte. Fonatur se la ha pasado prometiendo puros sueños. Demasiadas promesas, pero poco gobierno.

Si bien es cierto que ese modelo turístico-inmobiliario ha resuelto algunas dificultades (particularmente de carácter económico), también es verdad que ha agravado otras, principalmente de carácter ambiental, urbanístico y sociocultural. Ante este panorama de claroscuros, lo que aunado a la crisis que desde el 2008 muestra el sector de la construcción en el mundo, resulta absurdo que ese organismo público siga promoviendo y hasta reforzando el crecimiento turístico fundado en la “industria del ladrillo”. Por desgracia, la política nacional del turismo continúa sustentándose en convencionalismo, como la creación de nuevos CIP y la constitución de nuevos municipios turísticos acordes con los intereses de los grandes inversionistas y en beneficio de los grupos políticos locales (por ejemplo Solidaridad, en Quintana Roo, y Bahía de Banderas, en Nayarit). Es obvio que a las élites políticas y económicas no les interesa modificar al sistema turístico ni a las instituciones públicas con las que les ha ido tan bien. Ya lo decía el premio Nobel de Literatura 1998, escritor, novelista y poeta portugués José Saramago: “Los únicos interesados en cambiar el mundo son los pesimistas, porque los optimistas están encantados con lo que hay”.

Conclusiones

En este ensayo he defendido la idea de que el éxito de los destinos turísticos depende en gran medida de la capacidad de las instituciones públicas para desarrollar nuevas ideas y nuevas soluciones a los múltiples y complejos problemas que conlleva esta actividad relacionada con el ocio. Asimismo, he sugerido que los expertos deberían de otorgarle más atención a estudiar los factores institucionales gubernamentales, y de esta manera abandonar las anteojeras que han limitado sus trabajos, al concentrarse en las ideas exclusivamente turísticas, que los han llevado por senderos equivocados o a resultados erróneos.

El futuro de los destinos, aunque pueden desembocar en estancamiento, no está predeterminado, ni sus períodos de crisis deben considerarse como irremediables, ya que se pueden erradicar. El éxito o el fracaso de los destinos turísticos no están definidos por la historia, sino por el desempeño de sus instituciones públicas. Éstas pueden llegar a tener un gran peso en la evolución o el progreso de los lugares. Las políticas en turismo lograrán los resultados esperados, sólo cuando se tengan instituciones gubernamentales adecuadas.

Tal como se observó, el camino que ha seguido Venecia contrasta con la evolución que presentan los sitios de playa mexicanos. Empero, el declive turístico que en algunos momentos han mostrado todos nuestros destinos muestra los mismos síntomas al centro de recreo italiano y al de otros espacios vacacionales. Ni los llamados “nuevos turismo” se han impuesto, ni el turismo de masas ha dejado de funcionar, pues los patrones que dieron lugar al surgimiento del también denominado “turismo industrial”, como el crecimiento y la acumulación del capital, no han desaparecido.

En este escrito se argumentó en contra de los modelos: “Ciclos de vida de los destinos turísticos” y “posturismo”. Si bien, la propuesta de ciclos de vida ha sido sujeto de abundantes análisis y uso por los “turismólogos”, también ha sido objeto de críticas por algunos especialistas del ramo; desde mi punto de vista, por dos razones sustanciales: primero, porque es una especie de esquema simplificado para entender la evolución de los centros vacacionales. Y segundo, uno de los aspectos que más ruido causó, por la confusión de crecimiento con desarrollo. El posturismo, por su parte, lo considero como un discurso dogmático inspirado en las ideas contradic-

torias de la posmodernidad. Para los máximos exponentes de estos dos modelos son paradigmas conceptuales que permiten a los estudiosos del turismo avanzar en la investigación y en la teorización de este fenómeno social, no obstante la falta de solidez de sus postulados y la enérgica crítica a sus conceptos y teorías. Hasta las fórmulas mágicas que proponen para renovar los destinos maduros, como el rejuvenecimiento de la planta hotelera y el establecimiento de parques temáticos, son recomendaciones burdas, al menos para el contexto mexicano.

A nivel mundial, todos los centros turísticos en decadencia han intentado renovarse. El caso de Acapulco es paradigmático, por las frecuentes reinventiones que ha tenido en su historia. Incluso Cancún, que en la década de 1990 mostró sus límites de crecimiento y emergió como un destino saturado, ha buscado nuevos cauces para continuar su expansión hotelera hacia lo que se conoce como el Corredor Cancún-Tulum, que más tarde por cuestiones de mercadotecnia se denominó Riviera Maya, y que pronto igualó en crecimiento al polo de desarrollo inicial (Marín, 2008: 122).

El problema de la baja competitividad de los destinos turísticos mexicanos si bien es multifactorial, entre los factores que más han influido están la inseguridad pública, el bajo crecimiento de la economía nacional e internacional, la falta de atracción de los recursos naturales y culturales, el deterioro de los recursos, la degradación y el congestionamiento del espacio, la obsolescencia del equipamiento urbano, la inexistencia de un sistema ferroviario de pasajeros, el deficiente calidad de la infraestructura de transporte (sobre todo carreteras) y los servicios públicos. Sin embargo, y pese a que es indiscutible que estos y otros factores son esenciales para comprender su éxito y el fracaso de los destinos turísticos, ninguno tiene la importancia que tiene la gobernanza del sector turismo, pues es evidente que existe debilidad en las tareas para ordenar el territorio turístico e ineptitud para desarrollar esta actividad; pero también hay incapacidad tanto para innovar y crear nuevos y variados productos, como para diseñar estrategias y políticas públicas de promoción para atraer nuevos y diversos segmentos de mercado.

La situación de inseguridad que vive México sigue siendo un gran obstáculo para mejorar su competitividad turística. Entre los turistas extranjeros continúa la percepción de que México es un país auténticamente peligroso. Si bien el turismo es la actividad económica que más depende de la imagen de seguridad del destino, esto no debe ser pretexto para no querer competir

en los mercados globales. Considero una falacia aseverar que una mayoría de los destinos nacionales no están preparados para su internacionalización, por carecer de servicios de calidad y de infraestructura mínima necesaria. El Caribe de Costa Rica, que en sus 200 kilómetros ofrece varios desarrollos ecoturísticos, como Tortuguero, Cahuita y Puerto Viejo, los que a pesar de contar con iguales y más carencias que los sitios mexicanos, están mejor posicionados en el mercado del turismo extranjero, principalmente por la conservación de sus riquezas naturales y la originalidad de sus destinos y pueblos.

Los mexicanos vivimos en un país injusto y escandalosamente desigual, pero nos encanta la demagogia y somos muy dados a vanagloriar al extremo nuestro patrimonio histórico-cultural, y presumir nuestra enorme riqueza natural y cultural, como el excelente clima, las majestuosas pirámides y las bellezas de las ciudades coloniales; aunque de poco nos sirve ese imponente tesoro para cambiar la triste realidad que nos hunde en la desesperanza al no poder detener la caída en la clasificación mundial del turismo.

Las posibilidades de éxito de un destino no sólo dependen de factores económicos y turísticos (empleo, derrama, divisas, turistas e inversiones, por poner algunas variables), sino también del mejoramiento en el bienestar de la sociedad, en materia de salud, vivienda, educación, transporte público y medio ambiente. De acuerdo con un estudio que midió el ranking de felicidad en México en el 2012, no debe sorprender a nadie que de los 10 municipios más infelices de nuestro país, sobresalen dos de los destinos de playa más tradicionales: Cancún y Acapulco (Imagina México, A. C., 2013).

Mientras en EE. UU. algunas compañías como Hollywood buscan mantener su competitividad económica y turística, en México las autoridades públicas y privadas están más preocupadas por encontrar un mecanismo para contener la pérdida de posiciones en materia de turismo internacional, aunque toda la inmensa complejidad que caracteriza el desempeño de las instituciones públicas, relacionadas con el turismo, por lo general la soslayamos, lo que obstaculiza cumplir lo prometido.

El reto es crecer para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, pero ¿cómo crecer?, pues un crecimiento que no respeta los principios de la sustentabilidad ni muestra coherencia entre el desenvolvimiento de lo turístico y lo urbano conduce inexorablemente a una crisis crónica de los destinos. Esto es, la expansión del turismo debe asegurar un desarrollo social más equitativo, pues éste se caracteriza por ser una actividad eco-

nómica que crea numerosas fuentes de trabajo, aunque pocas de ellas son bien remuneradas. Que quede claro, la única manera de distribuir mejor la riqueza entre la población es aumentando la productividad y los salarios reales, y esto sólo se podrá lograr con una mejor calidad en su educación.

La pertinencia de fusionar instancias públicas responsables de lo cultural con lo turístico va más allá de la integración de funciones dispares, aunque no contradictorias. Lo que se busca, mediante la agrupación de estructuras administrativas públicas, es asegurar gobiernos fuertes, efectivos y competentes en materia turística. Empero, esta iniciativa de cambio organizacional requiere que se ubique en su real dimensión para apreciar sus verdaderas aportaciones y limitaciones, sobre todo por las grandes implicaciones de carácter político que principalmente conlleva esta sugerencia.

Vale la pena aclarar que la propuesta de reforma de gestión pública, aunque puede aparecer extraña la fusión del turismo con otros sectores, por ejemplo con comercio, cultura y hasta deportes, es un hecho en países desarrollados y líderes en turismo internacional como EE. UU., España, Francia e Inglaterra. Tampoco considero imposible o inviable su implementación, pese a lo complicado que implicaría. Conviene traer a la mente el anuncio que dio el entonces presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón Hinojosa, el 8 de septiembre de 2009, acerca de la desaparición de la Sectur, dentro de la administración pública federal, como una medida de austeridad por la crisis que afectaba a México desde el 2008. Sin embargo, esta propuesta, que pretendía que las actividades de la SECTUR pasaran a manos de la Secretaría de Economía, no prosperó, debido a que la iniciativa sólo tenía fines de ahorro del gasto gubernamental, esto es, en ningún momento perseguía fortalecer el sector turístico.

Así pues, mientras que no impulse un auténtico y duradero cambio en la esfera institucional del turismo, cualquier modificación en materia organizacional será limitada. El alcanzar una nueva gobernanza en el sector turístico requiere nuevas reglas de juego claras y compartidas en términos de incentivos, mecanismos de mejora regulatoria y de fomento tanto a la inversión como a la competitividad, pero también demanda acuerdos y negociaciones entre distintos actores. No hay que olvidar que el gobierno es una institución esencialmente política y que cualquier variación en la administración pública es resultado de consensos y compromisos plurales. Una visión de lo turístico y lo político separada, sin duda, dificultaría el

cambio de la acción gubernamental y, lo peor, nos llevaría a obtener los resultados raquíticos de siempre en materia turística.

Finalmente, es prácticamente imposible hacer competitivos a los destinos nacionales si no se reforma en serio y con inteligencia a los órganos de gobierno que regulan esta actividad en México, pues es evidente que, tal como han venido funcionando, no están comprometidos para encabezar los cambios que se requieren. Esto es, si en verdad se quiere cambiar y no seguir con ese gatopardismo que muestra el sector turístico en nuestro país, incluyendo la educación superior en turismo, lo primero que debe de transformar son sus instituciones públicas. Si bien esto implica sacar de la zona de confort y del estado de mediocridad en que se encuentran muchos de sus miembros, o también es cierto que esto demanda acabar con las prácticas de simulación en todos los sentidos y la ley del mínimo esfuerzo, así como con los fuertes intereses políticos y económicos que prevalecen en el gobierno.

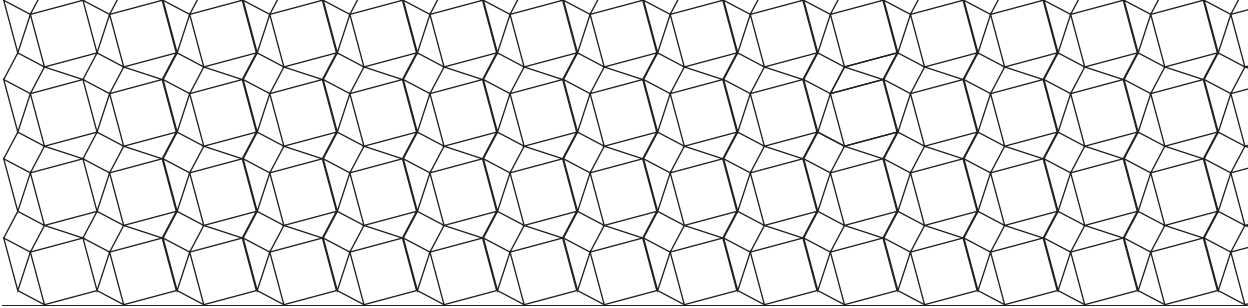
Bibliografía

- ACEMOGLU, D. Y J. A. ROBINSON (2013) *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. México: Crítica.
- ARELLANO G., D. [COORD.] (2010). *Más allá de la reinversión del gobierno. Fundamentos de la gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, Miguel Ángel Porrúa.
- ARROM, J., C. RAMIS Y M. PICORNELL (2008) “Reconversión y potenciación del Casco histórico de Palma como recurso turístico”, en *Destinos turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones?* Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, pp. 151-166.
- BELL, D. (1976) *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Universidad.
- BUNGE, M. (2005) *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- BUTLER, R. W. (1980). “The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources”, en *Canadian Geographer*, Western Ontario University, vol. xxxiv, núm. 1, pp. 5-12.
- BUTLER, R. W. (2001). “Tourism Area Life Cycle”, en *Contemporary Tourism Reviews*.

- GOODFELLOW PUBLISHERS, OXFORD. RECUPERADO DE: [HTTP://WWW.IBTCL.CO.UK/WEB_DOCUMENTS/TOURSIM_AREA_LIFE_CYCLE_ORIGINAL.PDF](http://www.ibtcl.co.uk/web_documents/tourism_area_life_cycle_original.pdf)
- CÁMARA DE DIPUTADOS (2009). Honorable Congreso de la Unión, XI Legislatura, de la Comisión de Turismo, correspondiente a la vigésima quinta reunión plenaria, efectuada el miércoles 30 de junio de 2008, *Gaceta Parlamentaria* del 7 de julio, año XII, núm. 2793, pp. 32. México. Recuperado de: <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/60/2009/jul/20090707.pdf>
- CEPAL-COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2013). *Panorama Social de América Latina*. Documento informativo, Chile.
- CPTM-CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO (2011). “Refuerza CPTM estrategia de promoción de nuestro país”. Recuperado de: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_43
- DEL CASTILLO, A. (2014). “Megadesarrollo condenado en busca de resurrección”, en diario *Milenio Jalisco* del 4 de enero, Guadalajara, p. 6.
- ESTEBAN, I. (2007). *El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento*. Barcelona: Anagrama.
- GÓMEZ, NIEVES S. (2005). “El nuevo sueño del turismo contemporáneo: el postmodernismo”, en *Desarrollo turístico imaginado. Ensayos sobre un destino mexicano de litoral*. Universidad de Guadalajara, pp. 101-118.
- GÓMEZ, NIEVES S. (2012a). “La planificación de los destinos turísticos mexicanos: una receta mil veces vanagloriada”, en *Investigaciones Turísticas*. Universidad de Alicante, núm. 4 (julio-diciembre), pp. 77-98.
- GÓMEZ, NIEVES S. (2012b). *Educación superior e investigación turística. Retos, problemas y desilusiones*. Universidad de Guadalajara.
- HARRIS, N. (2006). “Globalización y tendencias en la gestión de las ciudades”, en *Gestión y Política Pública*, vol. xv, núm. 1. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), pp. 167-199.
- HERNÁNDEZ MARTÍN, R. Y A. SANTANA TALAVERA [COORDS.] (2010). *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales.
- IMAGINA MÉXICO A. C., (2013). “Ranking de felicidad en México 2012”, Recuperado de: <http://www.rankingfelicidadmexico.org/resultados-por-municipio.php>

- JAFARI, J. (2001). "The Scientification of Tourism", en Valene L. Smith y M Brent (coord.), *Host and guests revisited, Tourism Issues of the 21st Century*, Cognizant Communication, Corporation, Nueva York, pp. 28-41.
- LATAPÍ, P. (2013). "Estrellas de la pobreza y la corrupción", en diario *El Informador* del 19 de diciembre, México, p. 5-A.
- MADRID, FLORES F. (2013). *Diagnóstico y oportunidades del turismo en México*. México: Limusa y Universidad Anáhuac.
- MARÍN, GUARDADO G. (2008). "Territorio de resistencia, integración mercantil y producción del espacio turístico en Quintana Roo: trayectorias y transformaciones del mundo maya", en *Turismo, identidades y exclusión*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Casa Juan Pablos, pp. 97-141.
- MIGDAL, J. S. (2011). *Estados débiles, Estados fuertes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MOLINA, S. (2006). *El postturismo. Turismo y posmodernidad*. México: Trillas.
- MORIN, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Colección Educación y Cultura para el Nuevo Milenio, México.
- MUNAR, P. (2010). *Turismo residencial: aspectos económicos y jurídicos*, Dykinson, España.
- MURRAY, G. (2007). "Constructing Paradise: The Impacts of Big Tourism in the Mexican Coastal Zone", en *Coastal Management*, pp. 339-355. Recuperado de: http://research.fit.edu/sealevelriselibrary/documents/doc_mgr/472/Mexico_Cancun_Coastal_Tourism_Impacts_-_Murray_2007.pdf
- OTXOTERAMA, J. M. (1992). *La lógica del 'post' Arquitectura y cultura de la crisis*, Universidad de Valladolid.
- PICORNELL CLADERA, M.; J. M. ARROM MUNAR Y C. I. RAMIS CIRER [COORDS.] (NOVIEMBRE, 2010). *Reconversió Integral dels Espais Turísticss*, Institut d'Estudis Ecològics, España.
- REQUEJO, J. (2008). "¿Por qué lo llaman turismo cuando quieren decir promoción inmobiliaria?", en *Destinos turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones?* Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, pp. 653-662.
- RULLAN, O. (2008). "Reconversión y crecimiento de las zonas turísticas. Del fordismo al posfordismo", en *Destinos turísticos: viejos problemas ¿Nuevas soluciones?*, Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha, pp. 587-624.

- SECTUR-SECRETARÍA DE TURISMO FEDERAL (2009). “Arranca Calderón construcción del nuevo Centro Integralmente Planeado (CIP) en Escuinapa, Sinaloa”, Boletín conjunto del 17 de febrero. Recuperado de: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletin_Conjunto_Arranca_Calderon_Construccion
- SECTUR-SECRETARÍA DE TURISMO FEDERAL (JUNIO DE 2013). Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México, Consideraciones Analíticas, México.
- SECTUR-SECRETARÍA DE TURISMO FEDERAL (JULIO DE 2013). Agenda de Competitividad de los Destinos Turísticos de México, Términos de Referencia, México.
- SECTUR-SECRETARÍA DE TURISMO FEDERAL (S.F). *RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA: ENERO-DICIEMBRE 2013*. México: Subsecretaría de Planeación y Política Turística. Recuperado de: http://consulmex.sre.gob.mx/montreal/images/Consulado/Comunicado/rat2013_18feb14.pdf
- SECTUR Y FONATUR-SECRETARÍA DE TURISMO FEDERAL Y FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (S.F). *NAYARIT: OBJETIVOS Y MERCADO*. MÉXICO. RECUPERADO DE: [HTTP://WWW.FONATUR.GOB.MX/ES/PROYECTOS_DESARROLLOS/NAYARIT/INDEX.ASP?MODSEC=01-OBJ&sec=3](http://WWW.FONATUR.GOB.MX/ES/PROYECTOS_DESARROLLOS/NAYARIT/INDEX.ASP?MODSEC=01-OBJ&sec=3)
- TOOMAN, L. A. (1997). “Applications of the Life-Cycle Model in Tourism”, en *Annals of Tourism Research. A Social Sciences Journal*, vol. 24, núm. 1, University of Wisconsin-Stout, Department of Hospitality and Tourism, pp. 214-234.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2013). *Corruption Perceptions Index 2013*. Londres-Nueva York. Recuperado de: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/cpi_2013
- VILLANUEVA, E. (2011). “The Royal Tour”, en revista *Proceso* del 6 de octubre, México. Recuperado de: <http://www.proceso.com.mx/?p=283413>
- WALLERSTEIN, I. (1999). *Impensar las ciencias sociales. Límites de los paradigmas decimonónicos*. México: Siglo XXI.
- WEF-WORLD ECONOMIC FORUM (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- UNWTO-WORLD TOURISM BAROMETER (2013). *Statistical Annex*, vol. 11 (abril). Recuperado de: <http://media.eleconomista.com.mx/contenido/pdf/201305/BarometroTurismoMundial2013.pdf>



CAPÍTULO 2

El desarrollo de los destinos turísticos. Modelos, teorías y perspectivas

ANA CECILIA REYES URIBE

Los destinos turísticos son sistemas complejos en donde se presenta la interacción simultánea entre los turistas, los prestadores de servicios, los gobiernos, las comunidades receptoras, las organizaciones no gubernamentales, y muchos otros participantes que son indispensables para que el destino pueda dar acogida a sus visitantes. Los destinos turísticos pueden ser estudiados desde muy diversos enfoques. Por ejemplo, se puede estudiar a un destino turístico con base en los productos que ofrece, tales como sus atractivos naturales y culturales; de igual forma, se puede hacer un análisis de los impactos económicos, socioculturales o medio ambientales que genera la actividad turística en el destino; o bien, estudiar al destino con base en la forma en que se segmenta su mercado mediante el uso de una perspectiva geográfica, sociocultural, psicológica o de comportamiento del turista, entre otros muchos enfoques.

En este capítulo se parte de la premisa de que todo destino turístico experimenta cambios. Los destinos turísticos no son estáticos y siempre están en proceso de transformación, por lo que el enfoque de este documento es sobre el desarrollo de los destinos turísticos, y cómo es que algunos de ellos experimentan cambios que los obligan a reconvertirse, reinventarse o redefinirse para seguir vigentes y competir con otros destinos. Además, la discusión se sustenta en el uso de modelos, teorías y perspectivas que per-

miten comprender la problemática del desarrollo de los destinos turísticos desde diversos ángulos o enfoques.

En la primera sección de este capítulo se discute que debido al surgimiento de nuevos destinos, los destinos tradicionales se ven obligados a cambiar para poder hacer frente al actual entorno de competencia a nivel global, regional y local. La discusión se centra en el modelo de competitividad presentado por Crouch y Ritchie, ya que éste contribuye al entendimiento de los factores o elementos que ayudan a desarrollar de manera óptima a un destino para posicionarlo adecuadamente frente a otros competidores.

En la segunda sección se argumenta que los elementos indispensables para el desarrollo óptimo de un destino casi siempre presentan cambios, y es aquí en donde se introduce un segundo modelo: el del ciclo de evolución del destino turístico desarrollado por Butler. Este modelo ayuda a explicar el desarrollo y declive potencial de los destinos turísticos debido a cambios en los elementos que originalmente dieron nacimiento y crecimiento al destino. Se trata de un modelo que puede ayudar a determinar la etapa o etapas de vida de un destino turístico, y así contribuir a tomar medidas para revertir etapas negativas, como lo son las etapas de estancamiento o declive.

La tercera sección presenta nuevas perspectivas y propuestas teóricas con orígenes disciplinares distintos, que enriquecen la discusión sobre el desarrollo de los destinos turísticos y la forma en que se puede abordar la problemática de su estudio. Se presentan dos teorías: la teoría del caos y la teoría del actor-red, junto con la perspectiva sobre los procesos de innovación en el turismo. Además, en este capítulo se presentan varios casos empíricos que nos ayudan a ilustrar el uso de los modelos, las perspectivas y las teorías que aquí se discuten. Finalmente, se llega a las conclusiones sobre las contribuciones de los modelos, las perspectivas y las teorías para el entendimiento y generación de conocimiento sobre el desarrollo de los destinos turísticos, y así lograr que sean más competitivos.

La competitividad en los destinos turísticos

En los últimos años muchos de los destinos turísticos más reconocidos a nivel mundial han gozado de un crecimiento relativamente estable. Sin embargo, esto ha cambiado debido al surgimiento de nuevos destinos que

compiten con los ya establecidos (Croes, 2011; Faulkner, 2012). El surgimiento de nuevos destinos y la competencia entre ellos se pueden explicar a través de la intervención de varios factores. Uno de estos factores es el reconocimiento generalizado de los beneficios del turismo, porque éste contribuye al crecimiento y desarrollo de las poblaciones receptoras. Consecuentemente, muchos gobiernos buscan la promoción de inversiones en ciudades con potencial turístico, para así generar oportunidades de desarrollo e ingreso de divisas. Así, el turismo se convierte en un sector económico relevante a nivel global, nacional, y regional, obligando a los destinos a encontrar nuevas fórmulas para atraer a los turistas (Croes, 2011).

Otro factor que influye en el incremento de la competencia es el cambio socio-demográfico que presenta un aumento en la esperanza de vida, que se traduce en un incremento en la edad de los turistas (De la O Barroso y Flores, 2006). El incremento en la edad de los turistas puede explicar la necesidad de visitar nuevos destinos, ya que al tener más tiempo de vida para viajar, los adultos mayores podrían estar interesados en visitar nuevos lugares. Aunque el incremento de vida puede suponer que se incrementarán los flujos de turistas, esto tiende a ser relativo, ya que no todos los adultos mayores cuentan con las condiciones físicas, mentales, o económicas para realizar viajes.

Aunado al incremento en la esperanza de vida, la tasa de natalidad a nivel mundial no se incrementa, sino que disminuye, y este factor podría explicar que a pesar de que ahora existen más destinos con vocación turística que en las décadas de 1950 a 1960, los flujos de turistas ahora son menores (véase la tabla 1) (De la O Barroso y Flores, 2006); así los mercados de origen parecen permanecer sin cambios o incrementos significativos en los flujos turísticos (Croes, 2011).

Tabla 1. Tasas medias anuales de crecimiento de las llegadas de turistas internacionales, por décadas (porcentajes)

Décadas	1950-1960	1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000
Tasa media anual	10.6	9.1	5.6	4.8	4.2
Fuente: De la O Barroso y Flores (2006: 18).					

Otro elemento que ha influido en el incremento de la competencia entre destinos es el uso de las tecnologías, ya que éstas contribuyen a que ahora el turista esté mejor informado sobre sus opciones de viaje, e incluso pueda diseñar su propio viaje porque cuenta con más variedad de productos y puede comparar antes de decidirse por un destino en particular (De la O Barroso y Flores, 2006). Los destinos consecuentemente tienen que estar más atentos que nunca a lo que ofrecen sus competidores, y tratar de reaccionar a través del uso de las tecnologías para expandir su capacidad de promoción a segmentos de mercado que hacen uso de la tecnología.

Además, en lo que respecta a los medios de transporte, estos han mejorado notablemente y se han incorporado nuevas opciones, como son las aerolíneas de bajo costo y transportes más eficientes que reducen el tiempo para transportarse a lugares turísticos. Todos estos cambios contribuyen a que aumenten las opciones de conectividad y a que los destinos turísticos tengan que competir más que nunca. Así, la ubicación geográfica o los costos de viaje han dejado de ser en muchos casos una ventaja competitiva para muchos destinos.

Entonces, ante el actual entorno de competencia entre los destinos turísticos a nivel mundial, se han desarrollado contribuciones conceptuales para entender cuáles son los factores que hacen que un destino pueda competir adecuadamente con otros destinos similares. Entre las contribuciones más importantes destaca el modelo de competitividad desarrollado por Crouch y Ritchie. Aunque existen también otros modelos, como el integrador propuesto por Dwyer y Kim, y el modelo para monitoreo de la competitividad del World Travel and Tourism Council (Diéguez y otros, 2011). En la siguiente sección se hablará del modelo de competitividad propuesto por Crouch y Ritchie, por ser uno de los modelos más utilizados para entender la competitividad entre los destinos turísticos.

El modelo de competitividad de Crouch y Ritchie

Para Crouch y Ritchie la competitividad de los destinos turísticos se puede definir como:

La capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social (citado en González y Mendieta, 2009: 122).

De acuerdo con Crouch y Ritchie (1999, 2000), los factores de soporte y recursos son la base de su modelo, y los elementos que lo conforman son indispensables para hacer de la actividad turística un sector sólido. Los elementos base son la infraestructura, la accesibilidad, los recursos facilitadores y las empresas turísticas o las empresas que participan indirectamente en el sector, como son los proveedores, las agencias de viajes, el servicio de hospedaje, y los restaurantes, entre otros (véase la figura 1). En el segundo nivel del modelo aparecen los factores de atracción, conocidos mejor como recursos y atractivos. Estos factores de atracción son el elemento primario indispensable para atraer a los turistas, tales como los recursos naturales, los culturales, la historia y festividades, entre otros.

En el tercer nivel del modelo aparece la gestión o dirección del destino, cuya función principal es enfocar sus acciones a las actividades de mercadeo, de desarrollo de recursos humanos, de información, de calidad en el servicio, y de financiamiento, entre otros. Se requiere además de una política de planificación y desarrollo del destino, y esto constituye el cuarto nivel del modelo. Los factores que se identifican en el cuarto nivel son la definición del sistema, la filosofía, la auditoria, el posicionamiento de marca, el desarrollo, el análisis competitivo y comparativo, y la evaluación y monitoreo del destino turístico en lo general. Finalmente, en el quinto nivel del modelo se encuentran los elementos determinantes restrictivos que también se conocen como determinantes cualitativos y amplificadores. Estos elementos se refieren a las influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos, tales como su localización, la seguridad, la imagen, la relación costo/valor y su capacidad de carga.

Crouch y Ritchie (1999, 2000) también introducen en su modelo la teoría de la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. La ventaja comparativa se refiere a todos los elementos con los que cuenta el destino, tanto de aquellos que se presentan de forma natural, como de aquellos que son creados por el hombre. La ventaja competitiva se refiere al uso eficiente de los recursos con los que cuenta el destino, ya sean naturales o creados.

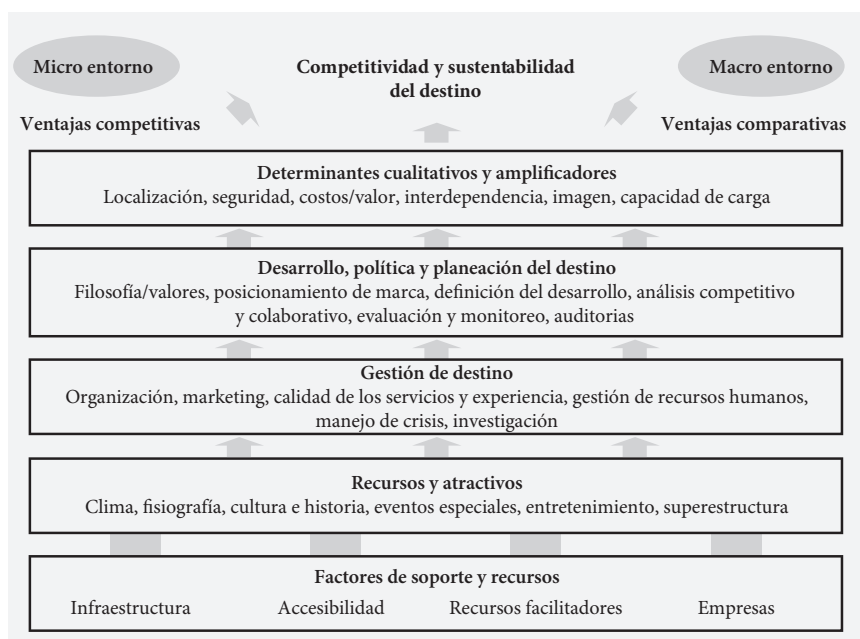


Figura 1. El modelo de competitividad de Crouch y Ritchie. Fuente: Modificado de Crouch (2011: 29).

Otros de los elementos base del modelo de Crouch y Ritchie (1999, 2000) son el microentorno y el macroentorno. El microentorno hace referencia a todos los actores que intervienen directa e indirectamente en la actividad turística, tales como los prestadores de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes, medios de comunicación e instituciones financieras entre otros. El macroentorno hace referencia a fuerzas globales que afectan directa o indirectamente al turismo, tales como cambios políticos, geográficos, económicos, tecnológicos, y sociales. Además, este modelo hace un énfasis especial en la contribución que el turismo debe de hacer para ayudar a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población receptora (Diéguez y otros, 2011).

Idealmente, y tomando como soporte el modelo de competitividad de Crouch y Ritchie, un destino turístico se desarrolla de forma óptima cuando todos los elementos que interviene en él actúan a favor del destino. Sin embargo, esta participación óptima a favor del desarrollo del destino no siempre es posible. Así, cuando uno o más elementos que intervienen en el desarrollo de un destino turístico cambian, este cambio puede perjudicar la

competitividad del destino, y por tanto, el desarrollo adecuado del mismo. Aunque en otros casos el cambio es positivo y actúa de manera inversa.

Para ilustrar este punto, supongamos que si uno o varios de los factores de atracción más importantes desaparecen, o ven mermado su atractivo, es posible que el destino deje de ser visitado por los turistas. Esto sucedería, por ejemplo, si todos los arrecifes de la costa dorada australiana desaparecieran. Siendo que los arrecifes son el principal atractivo para el desarrollo del turismo de buceo en la región, la pérdida de los arrecifes haría que los turistas buscaran otros destinos para continuar disfrutando del buceo. Así, los destinos turísticos están en constante cambio, porque el turismo es un sistema complejo de elementos que interactúan de forma permanente en el destino. El cambio de uno o varios elementos puede modificar el desarrollo de un destino turístico, a favor o en contra.

El desarrollo de un destino turístico

Existen básicamente dos modelos que contribuyen a entender el desarrollo de un destino turístico: el explicativo y el descriptivo. Los modelos explicativos hacen referencia a los factores que condicionan el que un lugar se pueda convertir en un destino turístico (Andriotis, 2000). Estos factores son atractivos turísticos que ayudan a entender las razones o los motivos por los que la gente viaja para conocer nuevos lugares, tales como paisajes, zonas arqueológicas, museos, fiestas y ferias entre otros (*i. e.*, elementos del segundo nivel en el modelo de Crouch y Ritchie).

Por otra parte, los modelos descriptivos examinan el desarrollo del turismo con base en los elementos indispensables con los que cuenta un destino para poder dar acogida a los turistas (Andriotis, 2000), esto incluye los atractivos turísticos; pero además, se enfoca en los servicios de alojamiento, restaurantes y medios de transporte entre otros (*i. e.*, elementos del primer nivel en el modelo de Crouch y Ritchie). En los modelos descriptivos existe un reconocimiento explícito de que a pesar de que muchos lugares cuentan con atractivos turísticos que podrían explicar los motivos por los que alguien estaría interesado en viajar a ese lugar, el lugar no es un destino turístico en tanto no cuente con la capacidad para acoger a los turistas. En general, han sido los modelos descriptivos los que

mejor han ayudado a explicar el desarrollo y declive de un destino turístico, por lo que a continuación se hablará del modelo descriptivo de destinos turísticos más utilizado.

El modelo del ciclo de evolución del destino turístico (CEDT)

El modelo descriptivo más utilizado y reconocido en la investigación del desarrollo de destinos turísticos es el ciclo de evolución del destino turístico (CEDT), propuesto por Butler en los años 1980. El CEDT consiste en seis etapas básicas que contribuyen a explicar el desarrollo y declive de un destino turístico (véase la figura 2.) (Butler, 1980). La primera etapa, conocida como la *etapa de exploración*, se caracteriza porque el destino no cuenta con facilidades y equipamientos desarrollados para atender a las necesidades de los turistas. Los turistas y la población local hacen uso de los mismos servicios, lo que contribuye a que exista una relación cercana entre ellos (Butler, 1980; Pérez, 2012). Además, esta primera etapa se caracteriza porque los flujos de turistas son muy pequeños y son atraídos por ciertas peculiaridades del lugar (Fernández, 2009).

La segunda etapa es la *etapa de participación*, aquí los residentes reconocen que se presenta una demanda, y por lo tanto se genera una oferta (Fernández, 2009). Empiezan a ofertarse productos y servicios que van dirigidos mayoritariamente al segmento de turistas y aparecen actividades especializadas en el desarrollo del turismo, tales como campañas publicitarias y desarrollo de marcas. Otro aspecto importante es la delimitación de espacios públicos que ya son considerados como lugares que visitan los turistas, y aparecen las temporadas altas y bajas (Pérez, 2012). En general, el destino se organiza mejor, y los gobiernos se implican más en las mejoras que requiere el destino para dar acogida a los turistas (Fernández, 2009).

La tercera etapa es la *etapa de desarrollo*, aquí el mercado turístico ya se encuentra bien definido y se presenta un incremento considerable de la demanda (Butler, 1980; Fernández, 2009). Los establecimientos de alojamiento se diversifican y esto provoca la llegada de cadenas hoteleras que en muchos casos desplazan a los establecimientos familiares que dieron origen al servicio de alojamiento en la fase inicial de desarrollo del destino. Surgen

conflictos de intereses y aparecen nuevas poblaciones no originarias del lugar, pero que resultan indispensables para que continúe el crecimiento del turismo (Pérez, 2012).

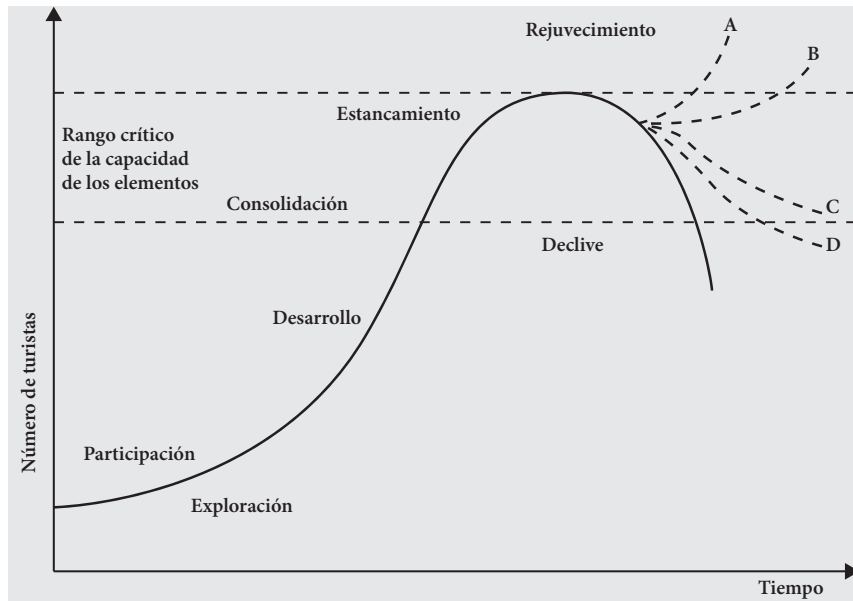


Figura 2. Evolución de un destino turístico según el modelo de Butler.
Fuente: Cores (2012: 14).

La cuarta etapa es la *etapa de consolidación*, aquí la mayor parte del destino tiene una vocación turística, algunos trabajan en la actividad turística de forma directa, mientras que otros lo hacen de forma indirecta (Pérez, 2012). Es en esta etapa en donde es posible ver que la tasa de crecimiento en el número de visitantes comienza a caer por primera vez desde que nace el destino turístico (Fernández, 2009).

La quinta etapa es la *etapa de estancamiento*, aquí las cifras récords de visitantes ya son cosa del pasado (Butler, 1980; Fernández, 2009). El destino pasa de moda y se presentan las primeras señales de un exceso de oferta de alojamiento que requiere de esfuerzos extraordinarios para conseguir niveles de ocupación óptimos. Otro aspecto importante es que los atractivos genuinos y naturales se suplantán por atractivos artificiales para intentar satisfacer la demanda de ciertos segmentos de turistas, como sucede con

el establecimiento de campos de golf, casinos, y centros de convenciones, entre otros (Pérez, 2012).

La sexta etapa se conoce como *la etapa de declive*, aquí es cuando el destino ya no es competitivo, debido principalmente a que no cuenta con atractivos turísticos suficientes para competir con nuevos destinos. Muchas empresas de servicios y productos turísticos desaparecen. La estancia promedio de los turistas que aún llegan suele disminuir, y los que alguna vez fueron visitantes frecuentes dejan de llegar al destino (Pérez, 2012). Para no llegar a esta sexta etapa de declive es necesario que en la etapa de estancamiento los agentes que influyen en la toma de decisiones tomen medidas para que el destino se reconvierta y no pase a la sexta etapa. Cuando no se toman acciones, el declive es inminente y en algunos casos el destino podría incluso desaparecer como destino con vocación turística (Fernández, 2009).

Sin embargo, muchos destinos logran pasar por una séptima *etapa de rejuvenecimiento* que les permite salvarse. Es decir, los destinos se pueden reinventar, renacer o reconvertirse a través de un cambio completo de su identidad (Pérez, 2012). En el caso del inicio de una nueva fase, algunos autores proponen que esta variante se conozca con el nombre de *ciclo de evolución del destino turístico con nuevo desarrollo* (Fernández, 2009), en lugar de hablar de una etapa de rejuvenecimiento, como se propone en el modelo de Butler.

Aplicación del CEDT

El modelo de Butler ha sido utilizado en varios estudios sobre el desarrollo de los destinos turísticos, particularmente de aquellos destinos que se consideran maduros o en etapas de estancamiento y declive. Aunque es adecuado señalar que el número de destinos que han experimentado un declive importante no es muy elevado, destacan la Costa Dorada Australiana (el distrito Coolangatta, específicamente), la Ciudad de Atlanta (EE. UU.), Cape May en Nueva Jersey (EE. UU.), algunas zonas del sur de La Florida y Hawaíi (EE. UU.), y zonas de la rivera Francesa y Española (Weaver y Lawton, 2002).

En la Costa Dorada Australiana, Faulkner (2012) estudió el destino y aplicó el modelo CEDT; Faulkner consiguió identificar un grupo de indicadores que mostraron que el destino australiano se encontraba en la etapa de declive. Muchos de estos indicadores identificados por Faulkner coinciden

plenamente con los indicadores trabajados por Butler en anteriores análisis sobre destinos turísticos maduros (véase la tabla 2).

Tabla 2. Indicadores del declive de un destino. El caso de la costa dorada en Australia	
Desempeño por variable	Indicadores
Cambio de los segmentos de mercado	• Crecimiento de turistas de bajo poder adquisitivo. • Énfasis en un alto volumen de turistas a expensas de un rendimiento menor. • Declive de la duración de la estancia de los turistas. • Disminuyen los turistas de primera visita en comparación con los turistas de visitas repetitivas. • Disminuyen los turistas internacionales. • Alta estacionalidad.
Aparición de nuevos destinos	• El destino es bien conocido, pero ya pasó de moda.
Infraestructura	• Envejecimiento de la infraestructura o mantenimiento inadecuado o insuficiente. • Hoteles que cambian de administración. • El destino se diversifica con centros de convenciones y conferencias para tratar de incrementar los números de turistas. • Se incrementan las atracciones artificiales y superan en número a las atracciones naturales que hicieron inicialmente el atractivo del destino.
Desempeño del negocio	• Declive de los ingresos-ganancias de la mayoría de los negocios turísticos. • Los empresarios turísticos empiezan a perder confianza. • La inversión en publicidad y promoción no es costeable (dólar invertido por número de visitantes). • Escasez de personas calificadas y experimentadas, ya que se van a destinos más novedosos.
Capacidad de carga	• Se alcanza o supera la capacidad de carga social y ambiental. • Se incrementa el turismo residencial.
Situación institucional	• Demanda por una mayor eficiencia en la gestión de los gobiernos locales. • Planes a corto plazo por parte de los gobiernos locales que incluyen problemas de financiamiento y una falta de prioridad al pensamiento estratégico. • Falta de información, incluyendo información estadística.
Fuente: Adaptado de Faulkner (2012: 13)	

Un mismo destino con diferentes ciclos de vida

Algunos investigadores han contribuido notablemente a mejorar el CEDT, tal es el caso de Zimmermann, que modifica el modelo de Butler al sugerir que existen diferentes ciclos de vida para el mismo destino (citado en Butler, 2011). Es decir, un destino turístico puede encontrarse de forma simultánea en todas las etapas expuestas en el modelo CEDT, porque a través de la vida del destino se han ido incorporando nuevos productos. Los productos que ofrece el destino presentan diferentes niveles de desarrollo y, por lo tanto, el mismo destino puede estar en una etapa de desarrollo y de declive al mismo tiempo.

Esta incorporación de Zimmerman al modelo CEDT parece confirmarse con el caso de la ciudad de Atlanta, ya que ese destino presentó signos de encontrarse en la última etapa de su ciclo de vida en lo que a destino de playa se refiere, pero se encuentra en etapas tempranas en lo que respecta a su producto de turismo de casinos (Butler, 2011). Entonces, la ciudad de Atlanta consigue romper con el monopolio de Las Vegas como destino de apuestas gracias a la toma de decisión radical para reconvertirse y pensar en un nuevo producto que tuvo excelentes resultados (Weaver y Lawton, 2002).

Ahora los destinos tienden a desfragmentarse y volverse más complejos, por lo que es mucho más difícil predecir los patrones de cambio. Más aún, Zimmermann presenta en su modelo adaptado de Butler interrupciones en los ciclos de vida de los destinos debido a eventos históricos trascendentales, tales como las guerras y las recesiones económicas (Butler, 2011). Esto muestra que los destinos turísticos se ven afectados por muchos factores que no pueden controlar y que afectan las etapas de desarrollo en las que se encuentran.

La modificación de Zimmermann al modelo de Butler se confirmó recientemente en un estudio realizado por Segrado y otros (2011) en Cozumel (México). En este estudio se aplicó el modelo de Butler para determinar la estrategia principal de renovación de Cozumel como destino turístico. Las etapas del CEDT estuvieron determinadas por la cantidad de turistas que arribaron al destino y la infraestructura de apoyo para recibir a dichos turistas.

En el caso de Cozumel, se cuenta con tres segmentos turísticos bien definidos: turistas de buceo, excursionistas de cruceros y excursionistas de transbordadores. Segrado y sus colegas lograron determinar que cada uno

de esos segmentos turísticos se encontraba en diferentes etapas de desarrollo, confirmando con este resultado la aportación de Zimmermann al modelo CEDT en el que se afirma que un mismo destino puede presentar diferentes etapas de desarrollo, en diferentes productos turísticos.

El segmento del turismo de buceo en Cozumel presentó un crecimiento a largo plazo sin declives importantes, y los investigadores sugieren que ese crecimiento se debe a que el buceo es un servicio especializado, y a que el atractivo del lugar es casi único a nivel mundial y está cerca de un mercado emisor importante (i. e., EE. UU.). Mientras que en el caso del segmento de cruceros, se presenta un declive que puede estar relacionado con problemas económicos del país de origen (EE. UU. principalmente) (Segrado y otros, 2011).

Segrado y otros (2011) concluyen que es a principios del 2000 cuando se presenta la etapa de estancamiento de Cozumel, ya que es ahí cuando el destino alcanza su cifra máxima de visitantes y surgen problemas sociales, ecológicos, y económicos. Además, se concluye que Cozumel tiene una imagen bien establecida, pero fuera de moda, y que el destino debe hacer uso de un sistema de indicadores de competitividad turística que ayuden a tomar decisiones para rejuvenecer al destino. En la actualidad en Cozumel se están aplicando estrategias de estabilización, rejuvenecimiento y reorientación, de acuerdo con el modelo CEDT de Butler (Segrado y otros, 2011)

Otro caso en el que se aplicó el modelo CEDT fue en el destino litoral español de Costa Blanca. En ese estudio Navalón y Rico (2011) se apoyaron en el trabajo de Butler sobre el empleo de la estrategia de diversificación para alargar el ciclo de vida de los destinos turísticos. El plan, según el estudio, es diversificar a la Costa Blanca, que se considera un destino maduro en una etapa de estancamiento-declive que no ha conseguido generar una ventaja competitiva, porque muchas de las estrategias tomadas, como es la construcción de campos de golf, son acciones que son fácilmente reproducidas por sus competidores.

El estudio concluye que Costa Blanca debe apostar por la diversificación a través de ofertas que no puedan ser reproducidas, con elementos que son singulares del territorio; y así presentar una estrategia de diferenciación capaz de impulsar y afianzar nuevas ventajas competitivas para el destino. La búsqueda de la singularidad es lo que puede reposicionar la imagen de Costa Blanca; por ello, los investigadores proponen la activación del rico legado

cultural e histórico de la Costa Blanca para conservar y recuperar la identidad local y dar un segundo impulso a la actividad turística (Navalón y Rico, 2011).

Mientras algunos destinos del litoral español apuestan por la diversificación a través del impulso a su patrimonio cultural, otros buscan el impulso a los espacios naturales protegidos (Such, Rodríguez y Capdepón, 2012). Esta estrategia de promoción de los espacios naturales tiene como objetivo desarrollar nuevas modalidades y prácticas turístico recreativas que consigan atraer a los turistas, ya sea por su interés exclusivo por visitar esos espacios naturales protegidos o, bien, como productos complementarios de otros mejor posicionados, como se pretende hacer en la Comunidad Valenciana (España) (Such, Rodríguez y Capdepón, 2012). Así, mientras unos destinos turísticos apuestan por la diversificación vía el patrimonio cultural, otros lo hacen a través de su patrimonio natural. De cualquier forma el objetivo es el mismo: renovar y diversificar los destinos consolidados en el producto de sol y playa de la costa mediterránea del sureste de España.

Las limitaciones del uso del CEDT

Si bien es cierto que el CEDT puede contribuir a explicar la complejidad del desarrollo de muchos destinos turísticos, también es cierto que el modelo tiene limitantes. Una de estas limitantes es que el modelo se apoya en un análisis de correlación entre el número de turistas o cuartos noche a través del tiempo y la fase o etapa por la que pasa el destino. Así, esta correlación parece pasar por alto que el turismo es un sistema complejo y que cuando un destino turístico muestra cierto estancamiento, éste no se puede explicar sólo por la baja en el número de turistas, se requiere entonces de un análisis de combinaciones de factores tanto internos como externos que puedan explicar mejor el estancamiento o declive de un destino.

Más aún, el modelo puede dar una impresión errónea en la que parece que la única actividad importante del destino es la actividad turística. Pero se sabe que muchos destinos turísticos no dependen exclusivamente de los turistas, otras actividades productivas juegan un papel importante. Dos destinos nos ayudan a entender mejor esto: Londres y París. Si bien ambos destinos tienen una larga tradición como destinos turísticos consolidados, el turismo no es la única actividad económica relevante para ambas ciudades (Weaver y Lawton, 2002). Así pues, mucho del negocio de

servicio de alojamiento y del servicio de alimentos y bebidas es exitoso en esos dos destinos europeos gracias a los viajeros que llegan a estas ciudades por razones distintas a la actividad turística.

Además, el mismo Butler (2011) reconoce que el modelo no es capaz de explicar por qué algunos destinos como Las Vegas no han seguido la lógica del modelo que el propone; ya que si así fuera, las Vegas se encontraría actualmente en la etapa de declive. El éxito y popularidad de este destino ya no radica en el monopolio que tenía como el único destino en el que las apuestas eran legales en los EE. UU. Este monopolio le otorgaba a Las Vegas una ventaja competitiva, pero cuando los privilegios como destino único de apuestas desaparecieron, Las Vegas continuó con el mismo éxito.

Butler (2011) reconoce que el éxito de Las Vegas para no caer en la etapa de estancamiento se debe a una combinación de factores, el más importante es la renovación e inclusión continua de nuevas atracciones. Además, existe una incansable participación de los mayores desarrolladores del destino y de las administraciones locales y estatales para que siempre se hagan mejoras al destino.

La continua renovación de Las Vegas es clave, ya que según Haussman (2008), el periodo promedio de vida de los hoteles de Las Vegas es de 30 años, el de los restaurantes es de alrededor de 20 años, pero son los centros nocturnos y bares los que requieren de más creatividad e innovación porque el promedio de vida es de cinco años. Así, el destino ha presentado propuestas muy novedosas para alargar el ciclo de vida de los bares y centros nocturnos. Por ejemplo, Minus 5, que se trató del primer bar de hielo en EE. UU. con temperaturas bajo cero en el que se servían cocteles en copas hechas de hielo (Haussman, 2008).

Adicionalmente, Weaver y Lawton (2002) consideran que uno de los movimientos más inteligentes hecho por los desarrolladores de Las Vegas fue reorientar el segmento de mercado al que se querían dirigir. Esta reorientación se debe a que en su origen Las Vegas fue diseñado para adultos, porque son el mercado natural y legal para realizar apuestas en los EE. UU. Sin embargo, ese destino es en la actualidad uno de los destinos favoritos para las familias, y esto se consigue gracias a su diversificación de productos. Ahora Las Vegas ofrece atracciones y servicios para los niños y esto parece tener dos objetivos, uno a corto y otro a largo plazo. A corto plazo, el destino se mantiene vigente gracias a la llegada del nuevo segmento familiar que

multiplica el número de visitantes; a largo plazo, se espera que los niños sean los clientes futuros de la industria de casinos y consideren a Las Vegas como un destino familiar al que se sienten confiados en visitar (Weaver y Lawton, 2002).

Lo que también parece llamar la atención es que Las Vegas no cubre con muchos de los actuales aspectos que se manejan para hacer a un destino competitivo; por ejemplo, Las Vegas no es precisamente un destino sustentable que se preocupe por la conservación del agua, la energía y la protección de lo auténtico; a pesar de esto, Las Vegas sigue siendo uno de los destinos más competitivos de EE. UU. (Butler, 2011). Este aspecto sin duda requiere ser investigado con más detalle, ya que en la actualidad se considera que el turismo sustentable es la bandera que deben de portar todos los destinos que quieran ser competitivos. Las Vegas muestra que es un destino poco interesado en la sustentabilidad, pero a los turistas esto parece no importarles.

A pesar de las limitantes del modelo CEDT, se puede concluir que el modelo es una herramienta muy útil para entender el desarrollo de un destino turístico, ya que reconoce explícitamente que los destinos turísticos no permanecen estáticos sino que se encuentran en constante cambio. Es fundamental la aplicación de modelos como el CEDT para que se reconozcan estos cambios y se puedan tomar decisiones que ayuden a que el destino siga vigente y no llegue a una etapa de declive por no poder reconvertirse a tiempo para competir con los nuevos destinos.

Sin embargo, el CEDT no es la única herramienta para generar conocimiento que nos ayude a entender mejor el desarrollo de los destinos turísticos. En los últimos años, los investigadores sobre el desarrollo de los destinos turísticos se han dado a la tarea de incorporar nuevas teorías y perspectivas que, mediante diversos enfoques disciplinares, han contribuido a entender mejor las dinámicas de los destinos turísticos. Entre estas teorías destacan la teoría del caos y la teoría del actor-red; además de nuevas perspectivas, como la aplicación de procesos de innovación que a continuación se discutirán.

La teoría del caos

Aunque mucho de la esencia de la teoría del caos aparece en trabajos de Marx sobre la teoría de la ecología y la naturaleza, y que después Engels seguiría trabajando en la dialéctica de la naturaleza (Farazmand, 2003), es Eduard Lorenz quien inicia formalmente el desarrollo de esta teoría. Lorenz propone que todo lo que existe se encuentra en constante movimiento o cambio, independientemente de que aparente un estado pasivo (Russell, 2006). Así, la palabra caos, con esta perspectiva, se utiliza básicamente para explicar que existe un estado de cambio permanente en todo sistema (Baggio, 2008); y que, además, todo sistema es muy complejo en su estructura y en la interacción de las partes que componen al mismo. En palabras de Colom (2005):

La teoría del caos procura una aproximación a la comprensión de la realidad más acorde con las características de la realidad a la que se aplica (o realidad social desordenada, compleja, contingente, incierta, dinámica, cambiante, etcétera), por lo que se conformaría como la gramática de una nueva narración acerca de la realidad, fundamentalmente de la realidad compleja (p. 1328). Hoy conocer es reconocer la complejidad de las cosas, por lo que cuanto mayor es el conocimiento de la complejidad, más alto es el nivel de desorden y de incertidumbre (p. 1327).

En origen, la teoría del caos se desarrolla con base en modelos biológicos de sistemas vivientes, y estos sistemas se caracterizan por ser complejos y no lineales, lo que hace que esta teoría se aleje de los conceptos de la ciencia tradicional como se ilustra en la tabla 3 (Russell, 2006). Además, muchos otros nombres de teorías y modelos se usan indistintamente para referirse a esta teoría, tales como los modelos de sistemas no lineales, la teoría del desorden, y la teoría de dinámicas complejas entre otros (Farazmand, 2003), aunque en el campo del turismo los investigadores optan por hablar de la teoría del caos.

La teoría del caos asume que algo puede provocar un cambio en el sistema y la respuesta a esta provocación puede ser muchas veces poco predecible. Consecuentemente, en muchos casos una pequeña desviación o cambio puede producir un resultado de enormes dimensiones. El efecto de

esa desviación o cambio puede ser muy grande, pero no se puede saber con exactitud en qué consistirá, ni cuándo, dónde, ni cómo ocurrirá y a esto se le llama “El efecto mariposa”. Ese efecto viene de una metáfora usada entre los meteorólogos en la que se dice que el aleteo de una mariposa que vuela en Beijing puede iniciar o producir una serie de efectos que concluirán en un ciclón en La Florida (Faulkner, 2000).

Tabla 3. Contraste entre la ciencia tradicional y la teoría del caos	
Ciencia tradicional	Teoría del caos
Se fundamenta en la física de Newton en el siglo XIX	Se fundamenta en modelos biológicos de sistemas vivientes
El sistema es simple y se caracteriza por su linealidad	El sistema es inherentemente complejo y no lineal
El sistema se encuentra en equilibrio	El sistema es inestable y turbulento
Externalidades causan diferencias o inestabilidad en el sistema, siendo esto algo anormal	Externalidades pueden redefinir el sistema y esto es considerado como algo normal
Fuente: Modificado de Russell (2006: 110).	

Así pues, la teoría se puede aplicar al campo del conocimiento del turismo, porque el turismo es una actividad en constante cambio, y que además es muy compleja en su estudio y entendimiento. Esta teoría fue aplicada con éxito por Faulkner y Russell (1997) al explicar cómo un cambio en las restricciones del gobierno de EE. UU., en relación con el establecimiento de casinos y juegos de azar, dio lugar al desarrollo de Las Vegas, uno de los destinos turísticos más importantes de EE. UU. El cambio de una regulación en específico –el despenalizar los juegos de apuestas–, detonó un cambio económico y social significativo para esta ciudad. Aquí es en donde el efecto mariposa de la teoría del caos fue utilizado para ayudar a entender que un pequeño cambio puede transformar por completo a una localidad.

Aunado al estudio de Faulkner y Russell, la teoría del caos consigue explicar por qué los cambios en los flujos turísticos no necesariamente indican que un destino turístico pasa de una etapa de desarrollo a otra, como consecuencia de cambios directos del desempeño del mismo, o del desempeño de sus competidores –como sucede con el modelo CEDT de Butler. Es decir, una disminución de visitantes no puede explicarse siempre como un

cambio de fase del destino, por ejemplo, de una etapa de estancamiento a una etapa de declive. Es necesario observar con atención aspectos que el modelo CEDT pasa por alto, tales como las crisis y desastres que ocurren en diversas partes del mundo (véase la figura 3). De tal forma que un destino puede presentar elementos de declive que son temporales, y que no necesariamente implican la necesidad de rejuvenecer o de reconvertir al destino.

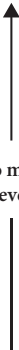
	Crisis	Desastres
 Escala o magnitud del evento	Ataques terroristas, 2011 (Nueva York, EE. UU.)	Tsunami, 2004 (Océano Índico)
	Planta nuclear, 2011 (Fukushima, Japón)	Terremoto, 2011 (Japón)
	Lehman Brothers, 2008 Colapso financiero	
	British Petroleum, 2010 (Derrame, Golfo de México)	Tormentas Manuel/Ingrid, 2013 (México)
	Intervención directa de acciones humanas/Organizaciones	Fenómenos naturales sin intervención humana

Figura 3. Crisis y desastres como detonantes de cambio en el turismo. Fuente: Modificado de Faulkner (2000: 16).

Existen entonces muchos detonantes de cambio en los destinos turísticos que van más allá del desempeño adecuado del destino para mantener sus niveles de competitividad. Por ejemplo, fenómenos naturales en los que el hombre no interviene y que son muchas veces inevitables e impredecibles; como sucedió con el desastre natural del tsunami en el 2004, que afectó a varios destinos turísticos asiáticos. A pesar del desastre natural y sus consecuencias para los residentes, y para la actividad turística en general, se presentó una oportunidad de renacimiento para el destino.

Esa oportunidad de renacimiento se puede ilustrar con el caso de Tailandia y la aplicación de la teoría del caos. Aquí un pequeño cambio debido a las fuerzas de la naturaleza provoca un resultado de enorme magnitud: el tsunami. Este evento se traduce en devastación para el país. Pero no sólo eso, el desastre natural es la oportunidad perfecta para que Tailandia pueda

renacer a través de la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, como sucede con el segmento del turismo cultural; y así, el destino consigue distanciarse de los tradicionales segmentos de compras, vida nocturna y playa (Rogers, 2007).

También se puede asumir que después de la crisis de Tailandia, y su nueva estrategia enfocada al turismo cultural, ese país se podría ver favorecido al conseguir desincentivar a ciertos segmentos de mercado que en el pasado visitaban con frecuencia Tailandia, pero que afectaban su imagen, como el turismo sexual infantil, aunque se requiere de evidencia empírica para poder afirmarlo. Entonces, un momento de caos es una oportunidad que puede ayudar a que un destino redefina el lugar que quiere ocupar como destino turístico en el entorno global. Esto, según Scott, Laws y Pirdeaux (2007), ayuda a entender mejor la conceptualización de los chinos sobre la palabra crisis (o caos), que se compone de dos símbolos, que significan peligro y oportunidad, como sucedió en Tailandia.

En suma, la teoría del caos puede ser un marco teórico ideal para entender los cambios por los que atraviesan los destinos turísticos, ya que esta teoría es capaz de ayudar a entender mejor las dinámicas de lo incierto, lo impredecible y lo complejo, que son por lo general algunas de las características más importantes que definen el comportamiento de muchos de los destinos turísticos a nivel mundial en la actualidad.

Sin embargo, esta teoría tiene limitantes, ya que algunos consideran que la teoría puede ser una herramienta muy poderosa de control y manipulación para grupos de poder económico, social, político o militar; ya que las situaciones de caos pueden ser utilizadas para conseguir armonía, obediencia, cooperación y promoción de ciertas estructuras de poder predominantes (Farazmand, 2003). Esto se puede ilustrar con las nuevas regulaciones y condiciones de viaje por avión después de los eventos terroristas del 11 de septiembre de 2001 en los EE. UU. Un evento que lleva al caos a un país se traduce después en cambios en los patrones de viaje que repercuten a todo el mundo.

La teoría del actor-red

Bruno Latour es quien desarrolla esta teoría que se sustenta en el desacuerdo de Latour con las propuestas de Durkheimian sobre la existencia de una

estabilidad social real independiente con capacidad y poder de explicación (Cohen y Cohen, 2012). La teoría ha sido utilizada en diversas áreas del conocimiento, tales como el medio ambiente, el desarrollo rural y recientemente en proyectos turísticos emergentes (Rodger, Moore y Newsome, 2009). Esta teoría se compone de tres elementos o actores principales: los humanos, los elementos no humanos y la interacción entre ambos.

Los humanos son los consumidores o turistas, y aquellos que proveen el servicio turístico (prestadores de servicios turísticos). Las entidades no humanas pueden ser de muy diversa naturaleza, tales como automóviles, establecimientos de alojamiento, restaurantes, entidades naturales como montañas, nieve, ríos, entre muchos otros. Asimismo, las entidades no humanas pueden ser los medios de comunicación, como las páginas de internet, los folletos, los anuncios televisivos o el uso de la radio. El tercer elemento es la interacción entre estos dos elementos previamente descritos, es lo que conecta a la gente con las entidades no humanas (Paget, Dimanche y Mounet, 2010).

Además, la teoría del actor-red se sustenta en cuatro principios (Paget, Dimanche y Mounet, 2010). El primero explica que las redes están en constante movimiento, cambian continuamente la forma en que sus elementos se ensamblan y se vuelven a ensamblar. El segundo principio dice que las redes no son entidades permanentes, su existencia depende de los continuos cambios en la relación de sus elementos. El tercer principio enfatiza que, en contraste con otras perspectivas o teorías que trabajan con redes, ésta le da poder a entidades o elementos no humanos que participan de forma activa en las redes sociales, tales como la tecnología, las máquinas, los implementos, y las computadoras.

El cuarto principio incluye lo que se conoce como *traductores*, que son los componentes activos de las redes y estos tienen un efecto en los cambios en busca de la realización de un proyecto. Estos traductores pueden, por ejemplo, presentar un problema que aqueja a la red de forma personalizada. Es decir, cada actor tiene una perspectiva o una forma de ver lo que afecta a la red, y por ello se requiere de una *traducción* que permita que todos los actores involucrados entiendan lo que sucede en la red. Finalmente, la teoría del actor-red hace énfasis en que no puede presentarse un cambio positivo y significativo en la red sin la participación colectiva de todos los actores (Cohen y Cohen, 2012).

Esta teoría parece mostrar su utilidad en algunos destinos turísticos consolidados que requieren hacer cambios antes de entrar a una etapa de estancamiento, como sucedió en los *resorts* de *ski* en Francia. Pager, Dimanche y Mounet (2010) encontraron que los resort invernales franceses siempre se habían desarrollado de forma exitosa mediante la explotación de un solo atractivo turístico: el *ski*. Por ello, nunca hubo la necesidad de diversificarse o de aplicar nuevas estrategias para atraer turistas. Aunque los destinos de *ski* en Francia se podían considerar como destinos maduros, estos continuaban obteniendo ganancias, pero ya no tenían prospectos de desarrollo, por lo que se ponían en una situación vulnerable.

Pager, Dimanche y Mounet (2010) decidieron hacer uso de la teoría actor-red porque sabían, con evidencia empírica, que los destinos de *ski* en Francia tienen claramente identificados a los principales actores que toman las decisiones de gestión en esos destinos invernales. Estos actores clave fueron los *tour* operadores, el gobierno local y la sociedad civil. Además de estos actores principales, el estudio incorporó a los turistas y a los prestadores de servicio. Lo novedoso, y en congruencia con la aplicación de la teoría del actor-red, fue la inclusión de los actores no humanos, como las montañas, la nieve, y la infraestructura, que sin duda juegan un papel central en el desarrollo de los destinos franceses invernales de *ski*.

El estudio de Pager y sus colegas concluye que dar voz a cada uno de los actores, incluyendo los actores no humanos (i. e., a través de participantes especializados que analizan el papel de estos actores no humanos en el destino), ayudó a entender que cada actor repercute en el desempeño de los demás actores y del destino en lo general. Además, el cuarto principio de la teoría, que se basa en la función de los traductores, demostró ser muy útil. Los traductores presentan el proyecto de cambio para el destino turístico (en este caso los investigadores), pero a cada actor se le presenta el proyecto de manera personalizada y eso facilitó la colaboración de todos los actores en el proyecto.

De forma similar, la teoría del actor-red fue utilizada por Rodger, Moore y Newsome, 2009) para presentar un estudio a detalle sobre el impacto del incremento en las expediciones de turismo a la Antártida (véase la figura 4). Aquí de nuevo se busca que todos los actores sean elementos indispensables en la elaboración del proyecto. Por tanto, los pingüinos son actores no humanos de la investigación que resultan indispensables para entender la

relación que guarda la red. Son los científicos los que se encargan de presentar la problemática de los flujos de turistas en la vida diaria de los pingüinos.

Otros actores importantes fueron los documentos científicos, los documentos políticos, los folletos turísticos, comunicados de prensa, etc. Entonces, con la aplicación de la teoría del actor-red, todos los actores principales deben participar (pasiva o activamente), y así será posible entender mejor las relaciones de poder y las diferencias entre los actores. Esta teoría prueba que puede ser útil para ayudar a manejar mejor las diferencias e intereses de todos los actores involucrados.

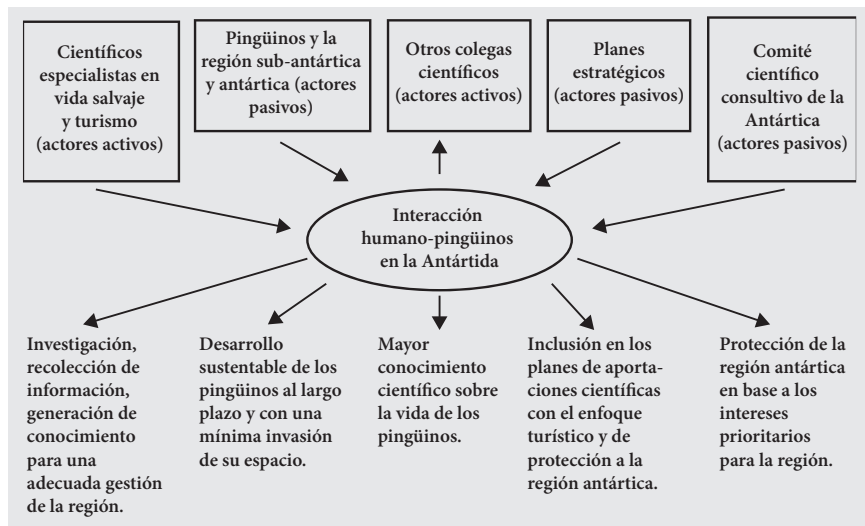


Figura 4. La teoría del actor-red en la relación turismo-vida salvaje en la Antártica. Fuente: Modificado de Rodger, Moore y Newsome (2009: 652).

Recientemente Ren (2011) aplica la teoría de actor-red, en la que se enfatiza la participación, como elemento no humano, del queso polaco llamado Oscypek, en el desarrollo y crecimiento del destino turístico Zakopane en Polonia (véase la figura 5). Este queso se considera un elemento esencial del patrimonio cultural polaco, y particularmente de la región montañesa de Tatras, que es el lugar de elaboración del producto. Ren encuentra que el queso es emblemático y ayuda de forma activa para la consolidación de Zakopane, al ser uno de los activos gastronómicos más importantes del destino. Sin embargo, problemas potenciales en la cadena de producción

del queso pueden poner en riesgo su elaboración y en el mediano plazo perjudicar al destino turístico, al perder a uno de sus activos más importantes.



Figura 5. El queso Oscypek de Zakopane, Polonia.

Ren se da a la tarea de identificar a los actores esenciales de la red e incluye a todos los que producen, venden, comercializan, y consumen el queso, sin olvidar a otros actores no humanos que participan en la producción, como las ovejas. La investigadora enfatiza que los problemas en la producción del queso deben de ser atendidos e incluirse en los planes y políticas del desarrollo turístico del destino, porque se trata de un producto turístico indispensable para atraer a los turistas.

Así, mientras que otros modelos o teorías pasan por alto a muchos actores que de forma directa o indirecta participan en el desarrollo y competitividad de un destino –incluyendo a los actores no humanos–, la teoría del actor-red prueba ser útil al lograr identificar e incorporar a todos los actores que pueden tener un impacto real en el desarrollo de un destino, corroborando con esto que la actividad turística es un intrincado mundo de interrelaciones entre actores de muy diversa índole.

La innovación en el turismo, una perspectiva en busca de la competitividad

Nada más difícil de emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperan beneficios de la nueva.

Niccoló Machiavelli

Existen varios ejemplos de medidas innovadoras en el sector turístico a través de la historia. Destacan, por ejemplo, la creatividad e innovación de Thomas Cook, al conseguir los primeros viajes accesibles grupales; la innovación en la creación de parques temáticos de la corporación Disney; y el parteaguas en la oferta de alimentos y bebidas con la creatividad de Ray Kroc, al introducir los restaurantes de comida rápida McDonald's (Hjalager, 2010).

Sin embargo, en lo que respecta a la innovación en destinos turísticos, existen importantes limitaciones, ya que se trata de una área de estudio relativamente nueva (Hjalager, 2010). Las innovaciones recientes que han sido exitosas en el sector se han presentado en algunos subsectores como las aerolíneas y el sector hotelero, al aplicar tecnologías para mejorar sus procesos productivos y de comercialización, por ejemplo, la aplicación de los sistemas de distribución global (GDS) y los programas de gestión por rendimiento (Yield Management).

La innovación en los destinos turísticos

La búsqueda de la innovación consiste en la introducción de nuevas cosas o métodos en busca de algo nuevo (Ying, Arcodia y Ruhanen, 2012), es decir, la innovación es cambio y esto es congruente con el enfoque de la discusión en este capítulo sobre los continuos cambios a los que son sometidos los destinos turísticos. Algunos cambios en los destinos son involuntarios, mientras que otros son intencionales, con el propósito de mejorar y ser más

competitivos. La innovación entonces es cambio, es creatividad, es investigación, y es generación de nuevas ideas.

Además, la innovación juega un rol fundamental para que se consiga aumentar la competitividad (Torres-Fuchslocher y De la Fuente-Mella, 2011). La innovación se puede aplicar en estudios de viabilidad, en análisis de riesgos, en planes, políticas y procedimientos; también se puede aplicar en la investigación de mercados y en la comercialización de un nuevo producto o servicio, entre muchos otros aspectos (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007).

Así, la innovación en los destinos turísticos suele presentarse de dos maneras. Una de ellas es cuando los productos o servicios sufren cambios o adaptaciones radicales en busca de mejorar y ser más atractivos; y la otra forma es cuando los destinos hacen cambios mínimos y poco reconocibles, pero que también buscan mejorar la capacidad del destino para atraer a los turistas (Weidenfeld, Williams y Butler, 2010). No obstante, es poco frecuente ver que un destino turístico realice cambios radicales en todos los elementos que conforman el sistema. La mayoría de los destinos turísticos van en busca de la innovación en procesos productivos; buscan mejorar su desempeño en los productos y servicios que ofrecen, pero se enfocan menos en los cambios radicales de esos productos y servicios. Es decir, la mayoría de los destinos no hacen que sus productos y servicios ya conocidos dejen de existir para dar origen a otros totalmente nuevos (*ibidem*).

Existe una gran variedad de modelos explicativos que tratan de presentar el camino hacia la innovación, pero hasta ahora no existe la presentación de un sólo modelo universal. Entre estos modelos destacan el de Rothwell, con el proceso de innovación de la quinta generación (1994); la guía para recolectar e interpretar la información tecnológica de innovación (OCDE, 1992); y el modelo del proceso de innovación presentado por Schmidt-Tiedemann (1982), entre muchos otros. Para conseguir realmente acciones innovadoras es necesario que el o los modelos presenten los elementos y las relaciones que guardan entre ellos, para explicar cómo esos elementos y sus interacciones ayudan a que se consiga algo nuevo, que se logre innovar.

En esta sección se presenta un modelo que se puede aplicar en el sistema turístico llamado *el sistema de innovación* (Alzua y Abad, 2006). Este modelo destaca la existencia de tres elementos que pueden conducir a la innovación: la ciencia, la creatividad y la tecnología. Estos tres elementos

pueden incidir en la generación de funciones innovadoras que pueden tener un impacto en los productos o servicios que se ofertan a los turistas, y que a su vez pueden impactar en los procesos y métodos que intervienen en esta oferta (véase la figura 6).

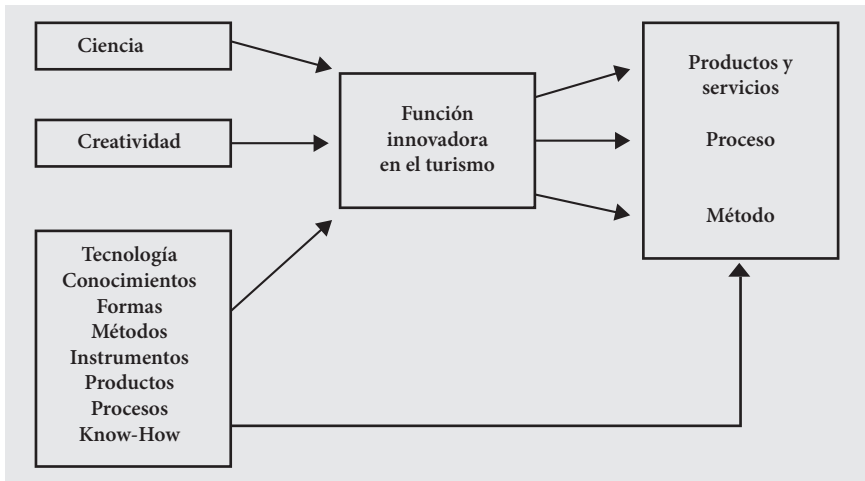


Figura 6. El sistema de innovación. Fuente: Adaptado de Alzua y Abad (2006: 4).

Alzua y Abad (2006) reconocen que el desarrollo científico y tecnológico no son las únicas herramientas para innovar; sin embargo, ambas suelen conducir a procesos de innovación y la aplicación exitosa de los mismos (Alzua y Abad, 2006). La creatividad, en cambio, parece ser un elemento indispensable para conseguir innovar.

La innovación en los productos o servicios tiene como ventaja principal que son fácilmente reconocidos por parte de los turistas; ellos perciben y aprecian de manera directa los cambios realizados (Hjalager, 2010). Además, las mejoras y novedades pueden contribuir a que otros turistas estén interesados en visitar el destino para experimentar estos cambios o mejoras. En lo que respecta a la innovación en los procesos y métodos, éstos buscan mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas turísticas (*ibidem*), esto repercute directamente en la experiencia de los turistas en el destino, pero los cambios no necesariamente son reconocidos de forma consciente por parte de ellos.

Limitaciones en la innovación de los destinos turísticos

La principal limitación para innovar en los destinos turísticos es que se conoce poco sobre investigaciones empíricas que hagan uso de medidas innovadoras en los destinos turísticos, porque al parecer existe una incapacidad para conectar al turismo con la investigación y el desarrollo de destinos (Weidenfeld, Williams y Butler, 2010). El resultado es una baja presencia de estudios que incorporen explícitamente la perspectiva de la innovación aplicada a la industria del turismo (Hjalager, 2010; Torres-Fuchslocher y De la Fuente-Mella, 2011).

Entre los estudios recientes con un enfoque sobre la necesidad de innovar en el turismo destaca el estudio realizado en Pucón (Chile) por Torres-Fuchslocher y De la Fuente-Mella (2011). Los investigadores analizaron los principales determinantes que inciden en la innovación de productos, procesos y mercadotecnia en el sector turístico. Entre los resultados destaca el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) porque actúan de manera positiva en la innovación de los procesos. Las páginas de internet, por el contrario, parecen influir de manera negativa en la innovación de los productos; y de nuevo el uso de las TIC y los cursos de capacitación parecen influir positivamente en la innovación de los aspectos de mercadotecnia.

Otro estudio realizado en México por Hernández, Domínguez y Caballero (2007) consigue identificar los factores de innovación utilizados por los artesanos de ocho estados de la República Mexicana, y se discute si esos factores son los más influyentes para hacer que las artesanías puedan entrar a competir a mercados globalizados. Los factores más influyentes fueron la diferenciación del producto, el conocimiento en el manejo del negocio, el conocimiento en el manejo del proceso, la información sobre el producto, y el conocimiento formal en administración.

Además, Hernández y sus colegas enfatizan que para ser competitivos es necesario buscar la forma de diferenciarse de los otros artesanos y sus productos, y que esto se logra a través de la búsqueda, conexión, desarrollo, y mejora de productos y procesos, junto con cambios organizacionales y nuevas formas de vinculación con el mercado. Finalmente, se discute que para mantener un producto artesanal competitivo es necesario conocer los

deseos y gustos de los consumidores, y buscar variedad en formas, tamaños, diseños y colores.

Otra limitante en la innovación de los destinos turísticos es la falta de generación de políticas públicas en busca de la innovación en el sector turístico (Alzua y Abad, 2006; Ying, Arcodia y Ruhanen, 2012). Según Ying, Arcodia y Ruhanen (2012), Noruega es uno de los pocos países en el mundo que se está enfocando en la innovación como la principal herramienta para desarrollar la actividad turística. Es de hecho el gobierno noruego el que está priorizando a la innovación en el turismo a través de políticas que impactan directa o indirectamente al sector.

Noruega cuenta en la actualidad con un organismo llamado Innovation Norway, que es el encargado del turismo a nivel nacional, y que tiene como objetivo principal cambiar la imagen de este país, ya que al parecer es considerado como un país lejano, costoso, y poco versátil. El gobierno noruego apuesta por la innovación para encontrar una fórmula que les proporcione una ventaja competitiva que haga que los altos costos del destino no sean una barrera para la llegada de los turistas potenciales (Ying, Arcodia y Ruhanen, 2012).

Conclusiones

En este capítulo se corrobora que los destinos turísticos son sistemas muy complejos que se conforman por varios elementos que afectan directa o indirectamente a la actividad turística, y cada uno de esos elementos presentan dinámicas que pueden ser estudiadas a través de diversos enfoques. La evidencia empírica que se mostró confirma que los destinos turísticos están experimentando cambios una y otra vez; algunos de estos son positivos, mientras que otros son negativos. Cuando los cambios no ayudan a que un destino siga vigente y pueda competir con otros destinos, la alternativa es la reconversión, la redefinición o la reinención, pero no existe un sólo camino o fórmula para conseguirlo.

En este documento se presentaron algunos modelos, teorías y perspectivas que se utilizan para generar conocimiento sobre la actividad turística. Se trata de herramientas muy importantes que pueden contribuir a que los destinos turísticos tomen decisiones más informadas en busca de mejorar

su competitividad en el contexto global. El modelo de Crouch y Ritchie ayuda a entender mejor los elementos que resultan indispensables para hacer de la actividad turística un sector sólido y competitivo. Los destinos se desarrollan de forma óptima cuando los elementos que intervienen en él actúan a favor del destino y se encuentran en equilibrio.

En lo que respecta al modelo del ciclo de evolución del destino turístico, éste es particularmente útil para entender la o las etapas de desarrollo de un destino turístico, ya que ayuda a reconocer cambios y puede contribuir a la toma de decisiones que eviten que un destino llegue a etapas de declive. Por otra parte, la teoría del caos permite entender que las crisis o los cambios pueden ser oportunidades para reconvertir o redefinir un destino turístico. Es un marco teórico ideal para entender mejor las dinámicas de lo incierto, de lo impredecible, y de lo complejo, que son generalmente las características que definen el comportamiento actual de muchos destinos turísticos a nivel mundial.

Por otro lado, la teoría del actor-red hace énfasis en que no se puede presentar un cambio positivo sin la participación colectiva de todos los actores o elementos que participan de forma directa o indirecta en el sector turístico. Esta teoría prueba que puede ser útil para ayudar a manejar mejor las diferencias e intereses de todos los actores involucrados, ya que logra identificar e incorporar a todos los actores que pueden tener un impacto real en el desarrollo de un destino.

Finalmente, se ha introducido el tema de la innovación, que se enfoca en la introducción de nuevas cosas o métodos, en el desarrollo de la creatividad, y en la generación de conocimiento a través de la investigación. Se trata de una perspectiva real para ayudar a que los destinos turísticos sean más competitivos, aunque la innovación tiene todavía que ser estudiada más a detalle por parte de los investigadores del sector turístico.

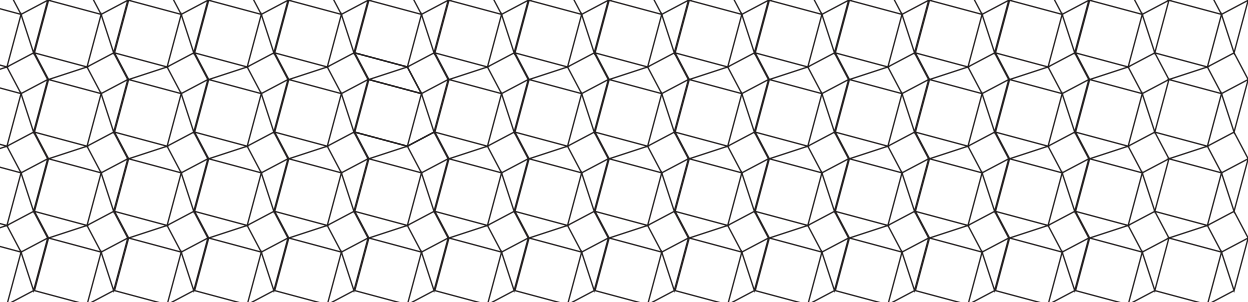
En suma, este capítulo busca contribuir a la discusión sobre el uso de nuevos enfoques, con orígenes disciplinares distintos, que contribuyan a generar conocimiento a través de evidencia empírica para que los destinos turísticos funcionen de manera óptima, y así contribuir al desarrollo de las poblaciones receptoras.

Bibliografía

- ALZUA, A. Y ABAD, M. (2006). *Innovación en el sector turístico Vasco*. Lurralde. Investigación y Espacio, 29, 193-213. Recuperado de: <http://www.ingeba.org/lurralde/>
- ANDRIOTIS, K. (2000). *Local community perceptions of tourism as a development tool: the island of Crete*. Bournemouth University.
- BAGGIO, R. (2008). Symptoms of complexity in a tourism system. *Tourism Analysis*, 13(1), 1-20.
- BUTLER, R. W. (2011). *Tourism area life cycle. Contemporary Tourism Reviews*. Reino Unido: Goodfellow Publishers, Ltd.
- BUTLER, R. W. (1980). "The concept of the tourism area life-cycle of evolution. Implications for management of resources", *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- COHEN, E. Y COHEN, S. A. (2012). "Current sociological theories and issues in tourism", *Annals of Tourism Research*, 39(4), 2177-2202.
- COLOM, A. J. (2005). "Teoría del caos y práctica educativa", *Revista Galega do Ensino*, 13(47), 1325-1343.
- CORES, A.M. (2012). *Desarrollo estratégico del destino turístico: un análisis de la comarca de O Salnés en base al modelo del ciclo de vida del turismo*. Universidad de Vigo.
- CROES, R. (2011). "Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations", *Journal of Travel Research*, 50(4), 431-442.
- CROUCH, G. (2011). "Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes", *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45.
- CROUCH, G.I. Y RITCHIE, J. R. (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity", *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- CROUCH, G.I. Y RITCHIE, J. R. (2000). "The competitive destination: a sustainability perspective", *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- DE LA O BARROSO, M. Y FLORES, D. (2006). "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico", *Cuadernos de Turismo*, 17, 7-24.
- DIÉGUEZ, I. Y OTROS (2011). "Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad", *Revista de Cultura y Turismo*, 5(2), 101-124.

- FARAZMAND, A. (2003). "Chaos and transformation theories: a theoretical analysis with implications for organization theory and public management", *Public Organization Review. A Global Journal*, 3, 339-372.
- FAULKNER, B. & RUSSELL, R. (1997), "Chaos and complexity in tourism: in search of a new perspective", *Pacific Tourism Review*, 1(1), 29-37.
- FAULKNER, B. (2000). "The future ain't what it used to be. Coping with change, turbulence and disaster in tourism research and destination management", charla impartida en la Universidad de Griffith. Recuperado de: http://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0016/314611/faulkneroo.pdf
- FAULKNER, B. (2012). *Rejuvenating a maturing tourist destination. The case of the gold coast*. Australia: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism, Ltd.
- FERNÁNDEZ, M. H. (2009). "Desarrollo teórico y aplicación del modelo de ciclo de evolución de destino turístico: análisis de España y Argentina, con el modelo de turismo clásico, en el segundo tercio del siglo xx", *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 9, 173-195.
- GONZÁLEZ, R. Y MENDIETA, M. (2009). "Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128.
- HAUSSMAN, G. (2008). "New Vegas Nightlife", *Travel Agent*, 50-52.
- HERNÁNDEZ, J., DOMÍNGUEZ, M. L. Y CABALLERO, M. (2007). "Factores de innovación en negocios de artesanías de México", *Gestión y Política Pública*, 16(2), 353-379.
- HJALAGER, A. M. (2010). "Progress in tourism management. A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, 31, 1-12.
- NAVALÓN, R. Y RICO, E. (2011). "Renovación de destinos de litorales maduros a partir del patrimonio cultural: plan Costa Blanca cultura", ponencia presentada en el seminario internacional de renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral. Universidad de Alicante, Noviembre. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20510>
- OCDE (1992). OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo manual, París.
- PAGET, E., DIMANCHE, F. Y MOUNET, J. P. (2010). "A tourism innovation case. An actor-network approach", *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828-847.
- PÉREZ, P. (2012). "El ciclo de vida de un área turística: su aplicación a la Costa del Sol española y su medio ambiente", *Observatorio Medioambiental*, 15, 21-34.
- REN, C. (2011). "Non-human agency, radical ontology and tourism realities", *Annals of Tourism Research*, 38(3), 858-881.

- RODGER, K., MOORE, S. A. Y NEWSOME, D. (2009). "Wildlife tourism, science and actor network theory", *Annals of Tourism Research*, 36(4), 645-666.
- ROGERS, M. (2007). "Thai tourism overcoming setbacks", *Travel Agent*, 330(2), 12-13.
- ROTHWELL, R. (1994). "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- RUSSELL, R. A. (2006). "Chaos theory and managerial approaches", en Dimitrios BUHALIS y Carlos COSTA (eds.), *Tourism Management Dynamics. Trends, Management and Tools* (pp. 108-115). Reino Unido: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- SCHMIDT-TIEDEMANN, K. J. (1982). "A new model of the innovation process" *Research Management*, 25, 18-21.
- SCOTT, N., LAWS, E. Y PIRDEAUX, B. (2007). "Tourism crises and marketing recovery strategies", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(1), 1-13.
- SEGRADO, R. G. Y OTROS (2011). "Etapas del ciclo de vida del destino turístico de Cozumel, México", ponencia presentada en el seminario internacional de renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral. Universidad de Alicante, Noviembre. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20510>
- SUCH, M. P., RODRÍGUEZ, I. Y CAPDEPÓN, M. (2012). "Los espacios naturales protegidos, litorales de la comunidad valenciana: una oportunidad para la diversificación de los destinos turísticos consolidados de sol y playa", ponencia presentada en el seminario internacional de renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral. Universidad de Alicante, Noviembre. Recuperado <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20510>
- TORRES-FUCHSLOCHER, C. Y DE LA FUENTE-MELLA, H. (2011). "Determinantes de la innovación en empresas de turismo en Pucón-Chile", *Panorama Socioeconómico*, 29(42), 24-42.
- WEAVER, D. Y LAWTON, L. (2002). *Tourism Management*. Australia: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- WEIDENFELD, A., WILLIAMS, A. M. Y BUTLER, R. W. (2010). "Knowledge transfer and innovation among attractions". *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.
- YING, X., ARCODIA, C. Y RUHANEN, L. (2012). "Towards tourism innovation: a critical review of public policies at the national level", *Tourism Management Perspectives*, 4, 92-105.



CAPÍTULO 3

Gestión estratégica del sistema turístico: el rejuvenecimiento de destinos turísticos maduros

IRENE HUERTAS VALDIVIA

El turismo es un fenómeno globalizado cada vez más accesible a un mayor número de personas que ha pasado a ser un bien de primera necesidad en la mayoría de las sociedades desarrolladas. Según la Organización Mundial del Turismo (2013), durante el año 2012, por primera vez en la historia, más de mil millones de turistas realizaron viajes a nivel internacional, generando unos ingresos totales de más de un billón de dólares estadounidenses (837000 millones de euros). A esa cifra hay que sumarle los más de cinco mil millones de personas que, se estima, realizaron viajes de ámbito nacional en sus propios países durante ese mismo año.

En especial es interesante que la distribución de dichos turistas en el globo es totalmente asimétrica y se caracteriza por la concentración de mercados en unas zonas específicas: por ejemplo, la región más visitada del mundo en 2012 fue Europa, con 534 millones de visitantes. De esas cifras puede deducirse el gran impacto social, cultural, territorial, ambiental y económico que tiene la actividad turística, la cual ha demostrado ser una útil estrategia de desarrollo y puesta en valor de los recursos naturales y patrimoniales.

Sin embargo, la afluencia de turistas en un momento determinado no es garantía de un éxito duradero: existen regiones con un superávit de atracciones y recursos que han dejado de ser visitadas, mientras que otras con tal

vez no tantos atractivos experimentan excedentes de demanda. De hecho, el turismo es un sector muy sensible a modas y tendencias del mercado, por lo que requiere una continua adaptación a las nuevas necesidades del cliente a nivel mundial. Además, la actividad turística es extremadamente vulnerable a cualquier evento que provoque inestabilidad en las regiones –tanto de origen como de destino–, ya que se ve muy afectada por cambios sociales o políticos, crisis económicas, fenómenos meteorológicos e incluso por alertas de seguridad o contingencias sanitarias.

El ciclo de vida de un destino turístico guarda cierta similitud con el del ser humano, por lo tanto, si no se interviene estratégicamente en la fase de declive, el destino puede llegar a su fase final o, lo que es lo mismo: dejar de ser visitado totalmente. Éste es el eterno problema al que se enfrentan los destinos turísticos.

En el presente documento se analizan con detalle los distintos elementos que componen el sistema turístico para comprender mejor el fenómeno en su globalidad. Luego se describe la dinámica general seguida por los destinos turísticos y se plantean algunas estrategias basadas en la diversificación y diferenciación desde la óptica de la economía de experiencia como posible solución para rejuvenecer destinos turísticos maduros.

El turismo como sistema

Los flujos turísticos no son fruto del azar sino que en la mayoría de las ocasiones responden a determinados patrones espaciales y socioeconómicos, y están claramente condicionados por los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, las recomendaciones de otras personas y muchas otras variables complejas.

En efecto, el turismo constituye un complicado sistema fruto de la interrelación de diversos elementos: el viajero y sus características personales, la motivación de viajar y el propósito del viaje, diversas circunstancias en la región de origen, el trayecto, la conectividad y el medio de transporte, la duración del viaje, así como el destino y sus distintos elementos: imagen, recursos naturales y patrimoniales, equipamientos y servicios, eventos y acontecimientos relevantes, etc.

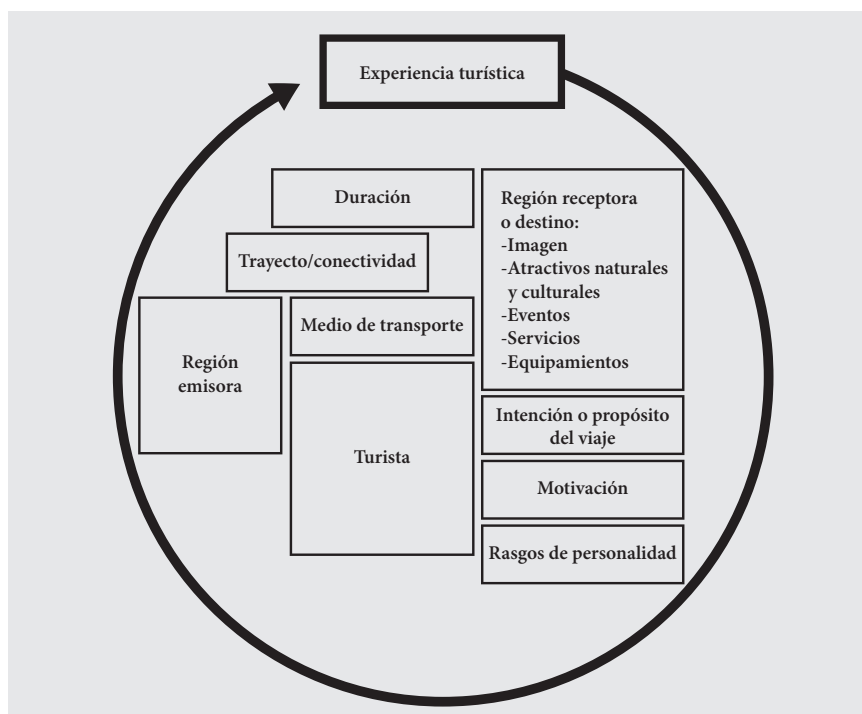


Gráfico 1. El sistema turístico. Fuente: Elaboración propia.

Todos esos factores influyen directamente en la configuración de la experiencia turística y constituyen el entramado del sistema turístico en su conjunto. El turista percibirá el viaje como un todo, por lo que su satisfacción final será el resultado de cada uno de los eslabones de esta cadena.

El turista y sus características

Todo viajero presenta unas peculiaridades únicas. Cada persona tiene unas características sociodemográficas particulares que condicionan su decisión de viajar: nivel educativo, profesión, salario, condiciones laborales, tiempo de ocio, edad, género, responsabilidades familiares, etc. De igual modo, otras circunstancias o aspectos coyunturales tan diversos como su estado de salud, capacidad de gasto, círculo social cercano, valores éticos y experiencias previas de viaje, entre otros muchos, también inciden en su forma de hacer turismo, también determinan sus preferencias de elección del destino.

Asimismo, los rasgos de personalidad del individuo influyen notablemente en ciertos aspectos del viaje. En esta línea, Plog (1974, 2001) distingue dos grandes grupos de turistas de acuerdo con su perfil psicográfico:

- Los *psicocéntricos*: personas poco aventureras que cuando viajan buscan ciertos niveles de comodidad, seguridad, y a los que les gusta moverse en un entorno familiar con estándares similares a los que están acostumbrados.
- Los *alocéntricos*: personas que viajan con relativa frecuencia, seguras de sí mismas, que presentan una tendencia más aventurera; les gusta explorar y conocer destinos no muy frecuentados por otros.
- En el punto intermedio entre ambos están los *mediocéntricos*.

Cada destino, según sus singularidades y ubicación, suele atraer predominantemente a uno de esos dos tipos de visitantes. En general, los turistas *psicocéntricos* prefieren vacaciones organizadas mediante paquetes ya elaborados en destinos populares y relativamente accesibles. Por su parte, los *alocéntricos* optan por desplazarse a lugares poco comunes que ofrezcan actividades variadas en entornos culturalmente distintos. Además, de forma similar, también existe una cierta relación entre el ciclo de vida del destino y el tipo de turista que mayoritariamente atrae.

La motivación del viaje

Cualquier viaje es fruto de una motivación específica previa (fuerza antecesora del comportamiento) y suele tener una intención o propósito; estos elementos harán que las personas se inclinen por unas opciones de viaje frente a otras. Por lo tanto, cuando se gestiona y comercializa cualquier elemento del sistema turístico es muy importante conocer qué determina la preferencia de los clientes por el mismo. Así, analizando qué impulsa a los visitantes a tomar la decisión de viajar hacia una zona en concreto y con qué finalidad se desplazan, se podrán comprender mejor las expectativas y necesidades de la demanda y, en consecuencia, realizar mejores campañas de atracción y retención de turistas.

Las motivaciones del viajero son diversas, además de cambiantes en el tiempo. Fodness (1994) diseñó una escala de 65 ítems para medir dichas motivaciones, pudiéndose agrupar en cuatro grandes conjuntos o categorías:

- 1) *Conocimiento*. Refleja una inquietud por visitar lugares de interés histórico o patrimonial y entrar en contacto con otras culturas.
- 2) *Motivación social*. Está vinculada con el establecimiento o mantenimiento de la interacción con otras personas, y es fruto de la necesidad de relacionarse con familiares y amigos o conocer gente.
- 3) *Motivación utilitaria*. Asociada con la idea de huida de la rutina, el viajero con esta motivación busca actividades de ocio que le recompensen y le sirvan de descanso de las responsabilidades y obligaciones de su vida diaria. (En una investigación reciente llevada a cabo en España por Moreno, Beerli y De León [2012] ésta demostró ser la motivación principal de los turistas en la región estudiada).
- 4) *La autoexpresión y la realización personal*. Pertenecen al último grupo de motivaciones de viaje identificadas. En este caso, el individuo se siente atraído por actividades donde pueda compartir y poner en práctica sus valores con otras comunidades, o por la búsqueda de crecimiento personal a través de la propia experiencia del viaje.

Pearce (1993), a partir del modelo piramidal de las necesidades humanas propuesto por Maslow, desarrolla la *Pirámide de motivación del turista* distinguiendo cinco niveles dinámicos, no excluyentes: la necesidad de relajación, la necesidad de estimulación, la necesidad de relaciones sociales, la necesidad de autoestima y la necesidad de autorrealización personal.

En definitiva, son muchas y muy diversas las motivaciones y propósitos del viaje que darán lugar a la práctica de distintas formas de turismo (el idiomático, ecoturismo, turismo solidario, turismo de aventura, turismo de salud, turismo religioso, turismo social, turismo de congresos y convenciones, etc.). Teniendo éstas en cuenta se puede realizar con mayor precisión el diseño de políticas de promoción y comercialización encaminadas a influir en la decisión del viajero potencial.

La región de origen o emisora

Un tercer elemento en el sistema turístico lo constituye la región de origen del turista, que es el lugar donde el viaje comienza y también donde éste termina. El grado de desarrollo económico y tecnológico de la región, su situación social y política, junto con la idiosincrasia y costumbres del lugar de partida, condicionan muchas circunstancias que propician o no el viaje. En esta línea, existen regiones claramente emisoras de turistas, dado el nivel de vida de sus habitantes, su poder adquisitivo, el tiempo de vacaciones con el que cuentan, el grado de acceso a la información y la existencia de políticas migratorias favorables, entre otros factores.

La conectividad de la región, en términos de calidad y cantidad de las infraestructuras que facilitan la movilidad geográfica por medio aéreo, terrestre o marítimo, también es un fuerte condicionante de la actividad turística.

El desplazamiento: trayecto y medio de transporte

El trayecto (o camino para alcanzar el destino y regresar a la región emisora), así como el modo de transporte elegido para el desplazamiento, son también elementos clave en el turismo, ya que ambos influyen en cierta forma en la duración y transcurso del viaje, y en la percepción de proximidad y accesibilidad de un destino.

Tan es así que cada vez más la ruta de tránsito en sí misma está cobrando mayor importancia en la industria de los viajes, pasando a considerarse en muchos casos una parte relevante de la experiencia turística. Tal vez sea éste el motivo de la creciente revalorización y reconocimiento de aspectos del recorrido y su entorno paisajístico, así como del cuidado de la oferta complementaria en las zonas de paso: elementos todos que han llegado a integrarse plenamente en la propia oferta turística.

El destino o región receptora

El último y, al mismo tiempo, principal elemento del sistema turístico es el destino. Éste puede entenderse tanto como punto geográfico específico al que una persona viaja, como área de mercado receptora; en cualquier caso, es

el “corazón” mismo del turismo. Está compuesto por los recursos naturales, patrimoniales y culturales de la región, junto con todos atractivos de interés y demás equipamientos y servicios (alojamiento, establecimientos de alimentos y bebidas, oferta de recreación y ocio, eventos y espectáculos, etc.).

La experiencia turística

La combinación de todos los factores anteriores determina la *experiencia turística*. De hecho, el turismo en sí es un fenómeno holístico e intangible resultado de la interacción de dichos elementos. Dado que la producción y el consumo ocurren de forma simultánea, el turismo podría entenderse como la *industria de la experiencia*, la cual se basa en la prestación de servicios de recreación y ocio que logren despertar sensaciones positivas en el cliente dentro de un contexto físico agradable.

Hoy en día, el núcleo central de la demanda de servicios turísticos es la búsqueda de nuevas vivencias y emociones. El turista contemporáneo persigue, sobre todo, experimentar cosas nuevas, por lo que el reto actual de las organizaciones turísticas es conseguir que el cliente perciba, piense, se sorprenda, actúe, se emocione, se divierta, fantasee, se implique, se estimule, sienta, se entretenga y, luego, evoque, comparta y guarde recuerdos positivos de su estancia en determinado lugar.

Voss, Roth y Chase (2008) hablan del *paradigma de la experiencia del cliente* como impulsor del diseño y la estrategia operacional de una empresa. con este prisma, todas las actividades y servicios de la organización tanto interna como externamente han de estar centrados en la experiencia final que se ofrece al consumidor. Para estos autores, las acciones y estrategias empresariales orientadas hacia *la experiencia* deben tener en cuenta dos dimensiones: el grado en el que la experiencia es una fuente de creación de valor y la forma en la que ésta se integra en la organización. En esta línea presentan el constructo *capacidad para crear experiencia* de una empresa y plantean que lograr una experiencia satisfactoria para el cliente está condicionado por la toma de numerosas decisiones relacionadas con la estrategia de servicio, las cuales podrían agruparse en cuatro categorías:

- *Stageware*: conjunto de decisiones relativas al entorno físico (instalaciones, equipamientos).

- *Orgware*: todos aquellos aspectos relacionados con la gestión de la organización y la creación de una cultura empresarial totalmente volcada y orientada hacia la experiencia positiva del cliente.
- *Linkware*: la integración de sistemas y procesos en el contexto del servicio.
- *Y customerware*: creación de puntos clave en la prestación de servicio donde se fomente la interacción y atención del cliente.

Cualquier actividad turística se basa en descubrir lo que el cliente necesita y quiere y en organizar los recursos necesarios para proporcionárselo, ofreciendo incluso más de lo que éste espera. Por lo tanto, la experiencia del visitante en el lugar de destino estará condicionada por la existencia de elementos que propicien su disfrute y satisfagan sus expectativas, y por la adecuada combinación de éstos (entorno, recursos, productos y agentes), así como por la forma en la que dicho espacio turístico se configure y gestione.

Los destinos turísticos

Un destino turístico es, en líneas generales:

Un sistema territorial de características específicas en cuanto a su finalidad social –la gestión de las expectativas de los turistas– que cuenta como componentes fundamentales con unos elementos primarios que configuran su posicionamiento (recursos y atracciones) y unos elementos secundarios que facilitan su consumo (establecimientos de alojamiento, locales para el entretenimiento, comercios, etc.) y que le otorgan también singularidad material (Antón Clavé y González Reverté, 2008: 29).

Por lo tanto, no todos los lugares, por el solo hecho de ser frecuentemente visitados, constituyen verdaderos destinos turísticos.

Existen regiones eminentemente turísticas, donde el turismo es la actividad principal en torno a la cual se organiza la mayor parte de la economía local, pero también otras regiones en las que, pese a ser atractivas y funcionales turísticamente, apenas existe orientación hacia éste, ni se considera una fuente de ingresos importante para la zona. Asimismo, algunos municipios se configuran como destinos turísticos *de paso* ocasionalmente

por su proximidad a regiones turísticas más fuertes, y otros, por su parte, experimentan una afluencia turística masiva sólo en una fecha concreta –por alguna peregrinación o actividad de interés– mientras que el resto del año son escasamente visitados.

En muchos destinos lo más habitual es que en la misma localidad convivan diversas actividades con similar peso económico para la región; en estos casos es común que el núcleo turístico quede claramente delimitado, diferenciándose *territorialmente* del resto de sectores dominantes.

Elementos que hacen atractivo un destino

Son muchos y muy diversos los factores que influyen en que una determinada región sea atractiva para el visitante y, además, llegue a consolidarse como un destino turístico como tal. Principalmente, la zona ha de contar con determinados recursos que susciten interés por la visita y que además sean susceptibles de explotación turística. También debe haber equipamientos e infraestructuras que proporcionen cierto nivel de comodidad al consumidor.

Alonso Almeida (2009: 228) afirma que los destinos turísticos son el resultado de “la suma de los distintos productos turísticos ofrecidos por una determinada región geográfica delimitada que, al mismo tiempo, se complementan y compiten entre sí”, por lo que se requiere una óptima “gestión de la calidad y una imagen de marca conjunta de dicho destino” para que pueda ser considerado como un todo y no, “simplemente, como la suma de una serie de productos aislados”. La autora añade que para lograr la calidad de los destinos turísticos es imprescindible una correcta *articulación* de los mismos, es decir, la integración y coordinación de todos los elementos involucrados, así como la *democratización* de los equipamientos y servicios (para uso y disfrute tanto de los turistas como de la población local).

En esta línea, para que un destino turístico pueda alcanzar todo su potencial es necesario que se identifiquen e inventarién de forma detallada todos sus recursos y atracciones reales y potenciales –sean éstos tangibles o intangibles–, y que se ordenen y comercialicen, en cierta manera, como conjunto. Además, han de desarrollarse buenas infraestructuras de apoyo que repercutan favorablemente tanto en la calidad de la visita como en las actividades diarias del residente local.

Imagen del destino

Para que un destino concreto ocupe una posición preferente en el proceso de decisión del turista, en primer lugar su imagen percibida tiene que ser positiva y, de ser posible, mejor que la de otros destinos turísticos competidores, de algún modo.

En todos los modelos de comportamiento del consumidor turístico analizados por Pons, Morales y Díaz (2007), es sobre todo la *imagen* del destino (entendida ésta como la “percepción y actitud del cliente con respecto al destino o destinos turísticos potenciales en un momento determinado”) la que desencadena en el individuo diversos mecanismos de decisión que desembocan en la elección de un lugar en particular. La imagen del destino, añaden estos autores, es el resultado de la influencia del *marketing* del destino en general, y de comunicaciones, experiencias y activos intangibles en relación con él y su oferta turística en particular. Por lo tanto, las estrategias promocionales de un destino han de estar encaminadas inicialmente a la proyección de una imagen positiva del lugar que incite a la demanda a visitarlo y genere una percepción apropiada del mismo en el público receptor.

Russel y Pratt (1980) investigaron la *dimensión afectiva* de la imagen de un destino turístico, explicándola en función de ocho características representadas en cuatro escalas bipolares: estimulante-aburrido, agradable-desagradable, alegre-triste y relajante-angustioso. Normalmente, el concepto o idea que un individuo asocia con un determinado destino suele estar relacionado predominantemente con alguno de esos aspectos, según afirman los autores.

Una vez lograda una buena opinión pública de la zona turística en cuestión, después se perfilarán aspectos de esa imagen proyectada en función de los segmentos específicos que se pretenda atraer, variando así el diseño de las distintas campañas de promoción del destino de acuerdo con los diferentes nichos de mercado objetivo –según motivaciones de la visita, sexo, edad, grupo de viaje, país de origen, etc.–, resaltándose unos atractivos o cualidades de la zona frente a otros.

La proyección y gestión de una imagen favorable de una región es muy importante por tres motivos: 1) porque potencia la demanda futura; 2) porque produce un aumento de la satisfacción y fidelidad del turista hacia el destino; y 3) porque permite el correcto posicionamiento del destino

al identificar su nivel competitivo respecto a otros destinos competidores (Moreno y otros, 2012).

La estabilidad social y política de la zona y la seguridad ciudadana son elementos indispensables en la configuración de esa buena imagen.

Seguridad y estabilidad

La mayoría de los turistas busca en primer lugar que el destino turístico a visitar sea *seguro*, tanto en lo referente a los índices de criminalidad y violencia como en cuanto a que haya ciertas condiciones sanitarias y de salubridad. A este respecto, no basta exclusivamente con desarrollar una fuerte campaña de comunicación y marketing difundiendo el alto grado de seguridad de la zona, sino que debe asegurarse ciertamente la integridad real del visitante y de la ciudadanía en general. De lo contrario, si los medios de comunicación se hacen eco de ciertos incidentes, las malas noticias de la zona repercutirán negativamente en la intención de visitarla. Igualmente, hoy en día con las nuevas tecnologías de la información rápidamente se puede tener acceso a la reputación *online* de un destino o establecimiento en concreto mediante la consulta de los comentarios y consejos publicados por otros usuarios que ya visitaron el lugar y dejaron testimonios sobre su experiencia en las distintas redes sociales, *blogs* y comunidades virtuales de viajeros.

Los destinos turísticos pueden sufrir grandes pérdidas económicas relacionadas con la drástica merma de turistas tras períodos de inestabilidad política, altercados sociales, alertas sanitarias y después de que ocurran desastres naturales. Por este motivo, con el fin de ayudar a desarrollar una comunicación efectiva y minimizar las percepciones negativas de los turistas y, al mismo tiempo, garantizar la seguridad y ayudar a una recuperación completa del destino damnificado, se crea en el año 2006 la TERN: Tourism Emergency Response Network, un organismo internacional fruto de diversas redes de asociaciones turísticas vinculado con la Organización Mundial del Turismo.

Proximidad geográfica y cultural

La proximidad geográfica a ciertos mercados emisores es otro de los elementos clave que suele relacionarse positivamente con el flujo de visitantes hacia un lugar y contribuye a consolidar un destino.

La *cercanía* a un destino se entiende tanto por la proximidad física real como por la reducción del tiempo (y coste) de desplazamiento al mismo gracias a la existencia de una cómoda conexión aérea, marítima o terrestre, así como por la presencia de buenas infraestructuras de acceso.

También la proximidad cultural, histórica o lingüística es un atractivo para algunos viajeros, especialmente para aquellos que prefieren moverse en zonas culturalmente similares a sus lugares de origen, donde se hable el mismo idioma, existan las mismas normas sociales, e incluso se practique la misma religión, en muchos casos.

Política migratoria

La facilidad o dificultad de ingreso a un país fruto de las directrices de su política migratoria también determina, obviamente, la afluencia de turismo extranjero a sus destinos. De nada sirve invertir altos montos en campañas de captación de turismo internacional si no van de la mano de una cierta apertura de fronteras al visitante foráneo y se le siguen exigiendo a éste estrictos requisitos para su ingreso. Además, los requisitos legales para salir de un país condicionarán los flujos turísticos emisores de esta región de origen.

De hecho, uno de los recientes objetivos del G20, reunidos en junio de 2012 en Río de Janeiro, fue el de trabajar en la facilitación de visados para estimular la demanda, el crecimiento económico y el desarrollo a través del turismo, y de esta manera incentivar el gasto y la creación de empleo en los distintos países.

Recursos y atractivos

Otro de los elementos que mueven al visitante a querer conocer un destino es el grupo de activos de interés turístico con los que éste cuenta, tanto de tipo cultural (museos, monumentos, arquitectura emblemática, representaciones artísticas, barriadas y paseos, bazares, mercados...), como natural (recursos hidrológicos, paisajes, flora, fauna, accidentes topográficos, parques y jardines, playas, etc.), así como de tipo climático.

Constituyen también atractivos turísticos los fenómenos meteorológicos o acontecimientos singulares de la naturaleza que ocurren en dicho lugar (aurora boreal, migración de aves, etc.), al igual que ciertas actividades

populares o encuentros de carácter social o cultural que se organizan o desarrollan en determinado entorno y que motivan su visita (competiciones deportivas, festivales, ferias, conciertos, exposiciones, etc.).

El folclore propio de la zona, sus tradiciones, costumbres, bailes típicos y productos artesanales locales suelen desempeñar también un papel crucial en la atracción del forastero, ya que el legado histórico y todos aquellos elementos –en muchos casos intangibles– de identidad y diferenciación de la región contribuyen de forma significativa al encanto del destino.

Autenticidad

Por lo general, el turismo ayuda a mantener ciertas tradiciones locales, ya que son éstas las que dotan de identidad y originalidad al destino y las que suelen atraer a un grupo numeroso de visitantes buscadores de elementos culturales únicos, distintos de los de su región de origen. Sin embargo, es fácil caer en la trampa del *efecto demostración*, que consiste en la adaptación de la propia cultura a las expectativas, gustos y preferencias que dictan las costumbres del visitante, perdiéndose así la autenticidad y verdadera esencia del destino.

En efecto, la mercantilización de ciertos acontecimientos culturales locales puede degenerar en la creación de una *pseudo-cultura*, con escaso valor cultural real tanto para los visitantes como para la población local. Hoy en día son muchos los turistas que huyen de las demostraciones ficticias o creaciones artificiales totalmente orientadas al divertimento del extranjero, por presentar escasas reminiscencias de la cultura original. Por lo tanto, una oferta exótica y genuina goza de gran atractivo turístico.

Equipamientos

La disponibilidad, ubicación, cantidad y calidad de equipamientos y servicios aportan también valor a la localidad de destino y hacen que ésta sea más deseable para el visitante. Los turistas, en general, evitarán frecuentar lugares que carezcan de ciertos servicios o donde éstos sean escasos o de mala calidad.

Los servicios que busca el visitante no son sólo aquéllos vinculados específicamente con la actividad turística, sino también los del tipo más ge-

neral, relacionados con la seguridad, la higiene o la salud (policía, servicios médicos, baños públicos, transporte regulado, etc.).

Nivel de precios

Indudablemente, el factor económico es un gran condicionante de la visita. Son muchos los turistas que prefieren desplazarse a determinadas latitudes atraídos por el menor precio de sus vacaciones en ese destino dado el bajo costo de la vida allí; o quienes se aventuran a conocer ciertas regiones meramente por su política monetaria (visitando sitios donde, al realizar el cambio de moneda, la conversión resulta ventajosa para el visitante).

Sin embargo, también existen otros perfiles totalmente opuestos al caso anterior, que persiguen completamente lo contrario y optan por destinos costosos, famosos por sus precios elevados y por estar asociados con la ostentación, el lujo y cierto estatus social.

Aceptación y actitud de la población local hacia el turista

El residente desempeña un importante papel en la atracción turística, puesto que representa y personifica la identidad del lugar y refuerza la autenticidad del mismo. El turista suele valorar mucho la acogida por parte de la ciudadanía local y, en la mayoría de los casos, desea interactuar con ella como parte de su inmersión y conocimiento de la cultura de la zona.

Sin embargo, lamentablemente, cuando se producen cambios bruscos en la estructura socioeconómica de los destinos, o tienen lugar determinadas transformaciones de la ciudad –cuando ésta se orienta demasiado hacia el entretenimiento y disfrute exclusivo del visitante–, las relaciones entre la población local y el turista se ven directamente afectadas. En estas circunstancias es frecuente que se produzca progresivamente un distanciamiento o escisión entre ambos colectivos. Así, según exponen Weaver y Lawton (2009), en los destinos turísticos muy concurridos suele ocurrir lo que ellos mismos denominan *paradoja del resentimiento*: especialmente cuando se sobrepasa la capacidad de carga de un lugar, comienzan a surgir tensiones entre visitantes y residentes locales, llegando a verse afectada negativamente la convivencia entre ambas comunidades. En otros casos, simplemente, se

produce una pérdida de contacto entre ellos, al confirmarse los estereotipos o posibles prejuicios que cada grupo tenía mentalmente sobre el otro.

En esta línea, existen diversos modelos teóricos que estudian los distintos comportamientos y sentimientos que manifiesta la población local respecto al visitante foráneo. Entre ellos destaca el *irridex* desarrollado por Doxey (1976): un índice que mide el *grado de irritación* de los habitantes de una región respecto al turismo. Ese índice pone de manifiesto la evolución de las actitudes de los habitantes como respuesta a los cambios experimentados por el desarrollo turístico, y demuestra cómo, en la mayoría de los casos, la actitud de la población local suele seguir un mismo esquema, pasando por las etapas de euforia, apatía, enfado, antagonismo y resignación.

Por este motivo, es fundamental lograr una adecuada concienciación social hacia una cultura de la hospitalidad y empatía con el visitante. Para evitar o minimizar los posibles conflictos, malentendidos y consecuente hostilidad hacia el turista, es necesaria la interrelación y el trabajo conjunto de los distintos agentes involucrados en la actividad turística (población local, empresarios y organismos públicos), lo que se podrá conseguir sólo si existe una buena gestión del destino.

La gestión del destino

El fenómeno turístico suele ser aproximado desde muy diversas perspectivas, como destacan Cooper y Hall (2008):

- Una total falta de planificación. Esto lleva acompasado un crecimiento en cierto modo improvisado y se suele basar en la premisa de que *todo crecimiento es bueno*.
- Una perspectiva meramente económica, basada en la atracción del mayor número de visitantes que contribuyan al desarrollo y crecimiento económico de la zona mediante la maximización de la actividad turística.
- Un enfoque físico-espacial, el cual supone una visión más orientada a aspectos geográficos, territoriales y de usos diversos del suelo y, tal vez, pueda implicar una mayor consideración ambiental, si se gestiona correctamente.

- Una planificación orientada a la comunidad. En ella, los actores afectados por la actividad turística suelen tener más participación en las decisiones que les atañen.
- Una orientación hacia el turismo sustentable, la cual presenta una visión integradora y conciliadora de las anteriores,

En cualquiera de estas aproximaciones del turismo, la administración pública desempeña un papel determinante en el crecimiento, consolidación y posterior rejuvenecimiento de un destino turístico.

La función pública en el destino

La propiedad de los distintos recursos es un aspecto de gran relevancia en los destinos turísticos, ya que su gestión estará claramente influenciada por la intención o voluntad de sus dueños. Así, según se trate de un bien de carácter público, privado o mixto, su explotación, mantenimiento, comercialización, financiación y gestión social y medioambiental se realizará de forma muy diferente. A pesar de lo anterior, también es cierto que la administración gubernamental debe, en cualquier caso, salvaguardar el interés público por encima de intereses particulares aislados.

En el caso del turismo, debe contemplarse el conjunto del destino siempre desde una perspectiva integral. Por lo tanto, los organismos oficiales han de actuar como eje motor y ser verdaderos elementos aglutinadores de las múltiples iniciativas públicas o privadas que puedan existir respecto a la explotación turística, siempre velando que se trabaje con un mismo objetivo común: la mejora de la calidad de vida de la comunidad en general. Para ello, además de garantizar una óptima coordinación intra e intersectorial –así como entre los distintos niveles de la propia administración– ésta ha de fomentar un uso eficiente de los recursos que garanticen su preservación, además de exigir el cumplimiento exhaustivo de la normativa vigente aplicable en cada caso. Sólo de esta manera podrán implementarse estrategias efectivas y no invasivas para el destino en cuestión.

En definitiva, son numerosas las funciones de los organismos gubernamentales que tienen repercusión en la actividad turística de los destinos:

La planificación

En primer lugar, es competencia de la administración pública la elaboración de un conjunto de planes de actuación dirigidos a la consecución de diversos objetivos de tipo social, económico, territorial, urbano, rural, ambiental, etc., que favorezcan un desarrollo económico equilibrado y un uso coherente del medio.

El desarrollo turístico del destino ha de estar regido por las pautas marcadas en un proceso minucioso de planificación previa. Dicha planificación ha de partir de la identificación y diagnóstico de potencialidades y recursos para, después, poder determinar la mejor localización de diferentes infraestructuras, equipamientos y actividades productivas de acuerdo con criterios ecológicos, paisajísticos, territoriales, culturales, etc. De este modo, se puede evitar la generación de una excesiva polarización territorial y social de las distintas actividades económicas, y el consiguiente aumento de las desigualdades en la población local, así como los clásicos desequilibrios en el uso del suelo.

Gracias a esta planeación inicial, y siempre que se vigile su riguroso cumplimiento posterior, se materializarán las bondades del turismo en la zona y se evitará el crecimiento desmesurado de la actividad turística y su ocupación descontrolada de espacios naturales. Bien planteado, el turismo no tiene por qué suponer una alteración negativa del entorno, sino que puede y debe contribuir a su conservación.

Ordenación del territorio y conservación

Estrechamente relacionado con el punto anterior, otro de los cometidos de la administración es la implementación de los distintos planes de ordenación urbana. Lamentablemente, en muchos casos el desarrollo de dichos planes suele caracterizarse por una excesiva rigidez y lentitud, junto con un paradójico bajo nivel de cumplimiento posterior. También es muy común el otro escenario: una excesiva permisividad. De hecho, no son infrecuentes las actuaciones ilegales en las urbanizaciones con fines turísticos o comerciales.

Por este motivo, Alonso Almeida (2009) destaca como prioritaria la racionalización del uso del suelo con el objetivo de evitar el despilfarro de recursos y la brusca alteración social y territorial. Añade la autora que es imprescindible la conexión de las necesidades territoriales del turismo con el resto de los usos del suelo para que la integración de las nuevas demandas y ofertas turísticas que vayan surgiendo se hagan en un sistema territorial con el prisma del desarrollo sostenible. Según dicho enfoque debe primar el uso prudente del territorio y sus recursos, y generarse una buena vinculación social, respetando la estética urbana, sin cruzar los límites que pongan en peligro la habitabilidad y calidad del espacio.

Dotación de equipamiento e infraestructuras y asignación de recursos

La administración es el órgano decisor en la asignación de recursos públicos, por consiguiente, ha de evaluar de forma justa y pormenorizada el coste de oportunidad de destinarlos al turismo o a otras actividades económicas. Ha de buscarse siempre que los distintos recursos financieros, humanos, territoriales, etc., estén correctamente direccionados hacia el sector productivo donde su optimización vaya a ser mayor.

También es responsabilidad de la administración pública el que existan mínimos dotacionales genéricos en cuanto al suministro de agua y la adecuada gestión de residuos, así como la demarcación de áreas verdes y deportivas, junto con la gestión del tráfico y la movilidad en la zona.

Cooper y Hall (2008) destacan el *rol de emprendedor* de la administración pública en la actividad turística, ya que además de proveer la infraestructura básica de acceso a los lugares turísticos y de gestionar ciertos atractivos, también ha de encargarse de fomentar la creación de actividades y encuentros que dinamicen la economía, y de patrocinar proyectos de desarrollo urbano y puesta en valor de espacios degradados.

Promoción

Otra de las competencias de los organismos públicos en cuanto a la gestión turística del destino consiste en la toma de decisiones comerciales que motiven su visita y su reconocimiento nacional e internacional. A ello contribuirá el desarrollo de buenas campañas de comunicación, persuasivas, atractivas y

siempre teniendo en cuenta los nuevos hábitos de compra y consumo de los clientes potenciales. En esta línea es fundamental la creación y colaboración con centros de información y recepción de visitantes, oficinas de turismo y *convention bureaux*.

Asimismo, también es importante la participación en ferias internacionales de turismo, encuentros de profesionales del sector, *workshops*, etc., para establecer contacto y mejorar las relaciones (*networking*) con diferentes organizaciones de la industria turística y con otros gestores de destinos, y así poder estar a la vanguardia sobre nuevas tendencias y productos desarrollados en otros lugares. Se ha de estar en la búsqueda continua de actuaciones que contribuyan a la mejora de la competitividad. Una de las instituciones más destacadas en cuanto al intercambio de información, experiencias y buenas prácticas en la gestión y marketing de destinos es la Asociación de Marketing de Ciudades Europeas (European Cities Marketing).

Reglamentación y control

Dadas sus competencias regulatorias, la administración pública es el principal responsable del desarrollo de políticas que favorezcan (o no) el turismo, por lo que debe hacer un buen uso de su capacidad legislativa para establecer medidas que regulen y protejan la industria (como por ejemplo, desarrollando políticas migratorias favorables en cuanto a los requisitos de ingreso a un país para turistas internacionales, creando políticas de devolución de tasas a visitantes extranjeros, mejorando los tipos impositivos de las actividades turísticas, mediante ciertas políticas de precios, etc.).

A nivel interno, ha de perseguirse también la dinamización del tejido empresarial de la zona mediante incentivos fiscales, subvenciones y demás apoyos financieros a las distintas instituciones turísticas.

Al mismo tiempo, se ha de llevar a cabo un estricto control para garantizar el cumplimiento de la normativa en materia medioambiental y laboral para garantizar la sostenibilidad del entorno y evitar abusos con los trabajadores.

Función social

No puede perderse de vista que uno de los beneficios del turismo es su contribución a la economía local y a la preservación de los valores cultu-

rales del entorno en el que se desarrolla. Por lo tanto, debe fomentarse una mayor concienciación social respecto a estos aspectos positivos del turismo, especialmente en el caso de destinos turísticos emergentes.

Para evitar que la población local perciba el turismo como una amenaza para la comunidad es crucial que ésta se vea muy involucrada en el desarrollo de la actividad turística, lo que se puede lograr incrementando su participación: tanto en las políticas y actuaciones que les puedan afectar, como en los propios beneficios generados por dicha actividad. Gracias a esto se puede mejorar el compromiso real de los ciudadanos del destino.

Con esta idea en mente, la Organización Mundial del Turismo desarrolló una reciente campaña denominada *Buy Local*, con el objetivo de fomentar la compra de productos locales por parte de los visitantes, y así lograr que el impacto económico del turismo revierta en la población local. Una buena gestión se puede traducir, efectivamente, en la creación de riqueza y empleo en las comunidades visitadas y en la mejora global de su calidad de vida.

También es cierto que el turismo puede causar la transformación de la estructura sociodemográfica y laboral de la localidad, fruto de la subida de precios –dado el mayor poder adquisitivo de los visitantes–, o el fenómeno de la inmigración masiva –atraída por la oferta de empleo, o compra de segundas residencias–, entre otras cosas. En cualquier caso, ha de evitarse a toda costa que se pierda la identidad cultural de la población, preservando las tradiciones que dotan de personalidad propia al municipio. Es importante que se lleven a cabo campañas de sensibilización de los habitantes con el objetivo de incrementar su interés, valoración, respeto y cuidado de su propia cultura y patrimonio, junto con acciones para la revitalización y el resurgimiento de las artes y artesanía local.

Por último, como apuntan Cooper y Hall (2008), el sector público ha de ser “un actor facilitador del turismo social” que provea de oportunidades para hacer turismo a aquél segmento de la población con dificultades de acceso al ocio por diversos motivos.

El ciclo de vida de los destinos turísticos

Los destinos turísticos, como cualquier otro producto, experimentan un proceso análogo con el del ser humano: nacimiento/surgimiento, creci-

miento/desarrollo, madurez, y declive o, en su lugar, rejuvenecimiento. Por este motivo, es muy importante saber en qué etapa de su *ciclo de vida* se encuentra el destino para poder actuar en consecuencia y tomar las medidas necesarias para no pasar a una fase no deseable. Dadas las tendencias del mercado global la transición de una fase a otra se hace de una forma cada vez más rápida, lo que supone un cierto acortamiento del ciclo de vida de los destinos turísticos.

El modelo de Butler

El modelo propuesto por Butler (1980) ilustra que todo destino turístico presenta una secuencia con forma de “S” en su proceso de crecimiento, pasando por cinco etapas diferenciadas: exploración/descubrimiento, implicación, desarrollo, consolidación y estancamiento.

En la *fase de exploración* un destino se caracteriza por el escaso número de visitantes que lo frecuenta y porque éstos no responden a un patrón de visita determinado. Estos pocos visitantes realizan sus gestiones de viaje hacia el destino generalmente de forma autónoma, en su búsqueda de atracciones culturales y naturales auténticas, y hacen uso de equipamientos locales, puesto que no existen infraestructuras específicamente creadas para el visitante. La población acoge bien a los pocos turistas presentes en la zona al representar también una novedad para ellos, dada su exigüidad. Ésta, podría decirse, es una fase *pre-turismo*.

La *fase de implicación*, por su parte, conlleva un incremento en el número de visitantes. Debido a la presencia de turistas en la zona más frecuentemente visitada ciertos habitantes empiezan a proporcionar instalaciones para los turistas a un precio bajo y de forma aún básica. En este momento sigue existiendo aún un alto contacto del turista con la población local.

La *fase de desarrollo* se caracteriza por un crecimiento rápido del turismo en la región. Esto lleva aparejado el surgimiento de infraestructuras más grandes, gestionadas por grandes corporaciones, y también suelen realizarse poderosas campañas publicitarias para la atracción del turista, quien se convierte ahora ya en un fenómeno frecuente en la zona.

En la *fase de consolidación* los destinos experimentan un decrecimiento en el ratio de llegadas de visitantes y otras actividades relacionadas, aunque la actividad en su globalidad sigue creciendo y la mayor parte de la economía

de la región está basada en la actividad turística. Existe un gran énfasis en el marketing y la publicidad del destino en este punto.

En la *fase de estancamiento* el destino ha alcanzado su clímax en muchos aspectos, pero al mismo tiempo se encuentra en una situación de saturación. Por lo general en dicha fase es frecuente que se haya excedido la capacidad de carga de la región y pueda comenzar a observarse el impacto de ello a nivel medioambiental, social e incluso económico –lo que va aparejado con el consecuente deterioro del producto turístico global, en cierta medida–. En este momento el destino cuenta ya con una marca bien reconocida, aunque empieza a perder popularidad o a ser considerado como pasado de moda, por lo que los esfuerzos o esperanzas se comienzan a depositar en el turista recurrente, ya que es difícil captar nuevos clientes.

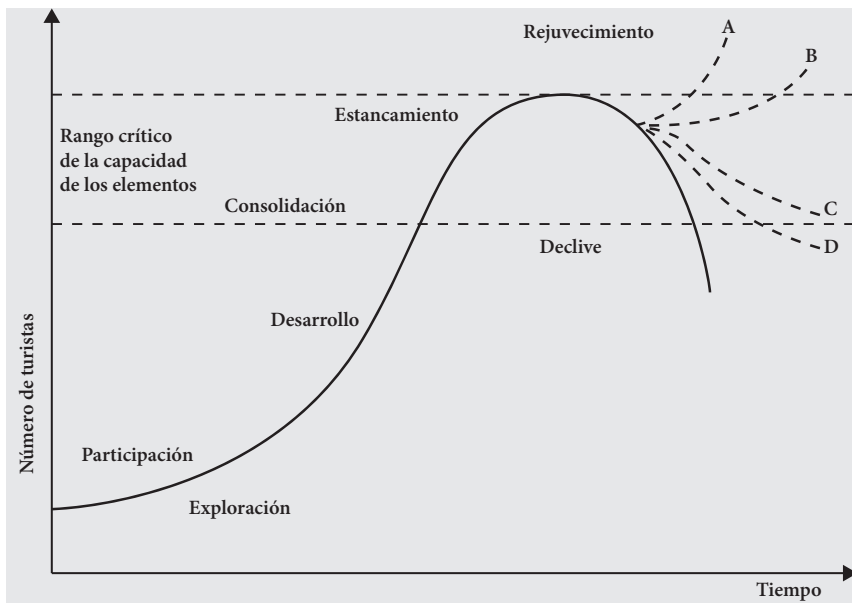


Gráfico 2. Ciclo evolutivo de un área turística. Fuente: Butler (1980: 7).

Es precisamente en ese punto (señalado con la flecha en el gráfico 2) en el que los responsables de la gestión turística del destino han de actuar estratégicamente para evitar pasar a *la fase de declive* o camino de no retorno.

Es fácil alcanzar dicho declive cuando los clientes frecuentes empiezan a percibir una pérdida de calidad en el destino como consecuencia de:

- La reducción de la oferta de actividades de ocio, ya que muchas empresas han caído en la bancarrota y se han visto obligadas a cerrar.
- Los bajos estándares en la prestación de servicios, fruto de la falta de inversión en instalaciones que se han vuelto ya obsoletas y, en muchas ocasiones, de la contratación de mano de obra poco cualificada y mal remunerada.
- El hostigamiento de los pocos visitantes que hay en la zona para que consuman ciertos servicios.
- La hostilidad por parte de la población local hacia el turista (*paradoja del resentimiento*, mencionada anteriormente).
- Los escasos o infructíferos intentos por parte de los organismos competentes para revitalizar el producto local.
- La inexistencia de nuevas atracciones y poca diversificación de la oferta, pues el destino ha dejado de ser atractivo para empresarios y emprendedores.

La transformación de un destino y su comunidad

En esta línea, Weaver y Lawton (2009) identifican cuatro grandes fases en la transformación de un destino y los valores culturales de su comunidad por el impacto del turismo:

- a. Una etapa inicial, en la que apenas se ven turistas en el lugar, y cuando lo hacen se les trata de manera especial por su unicidad, permitiéndoles observar y participar en ceremonias y actividades de la comunidad que visitan sin coste alguno, como invitados de honor.
- b. En una segunda fase, los visitantes son más frecuentes a la zona, y suponen una menor novedad en el destino, por lo que se les empieza a cobrar pequeñas cantidades por asistir a ciertas actividades de la comunidad local.
- c. En una tercera fase, la comunidad ya es visitada regularmente por muchos turistas, por lo que las actividades y ceremonias de la zona empiezan a girar en torno al entretenimiento de los visitantes: se empiezan

a alterar en cierta forma las costumbres, horarios, tradiciones, para satisfacer las demandas de un público dispuesto a pagar por atender a las mismas.

- d. En una cuarta y última fase, los residentes del destino obtienen ganancias significativas por la actividad turística, llegando a desarrollar con frecuencia una total dependencia de dicha actividad. Sin embargo, se ha perdido en su mayoría la identidad y autenticidad de la cultura local original, al haber sido ésta demasiado mercantilizada y desvirtuada para adaptarse a las expectativas del consumidor. En dicha última fase es frecuente también que se dé un fenómeno de aculturación en el destino, creándose una especie de “efecto teatro”: surgen grandes diferencias entre el área frecuentada por el turista (*frontstage*) –que es dotada de una gran orientación comercial y excelentes acondicionamientos, y que además concentra un gran monto de las inversiones en la región–, y las zonas escasamente visitadas (*backstage*). En estas últimas apenas se percibe inversión pública ni privada, y se suele mantener de forma residual la forma de vida inicial del pueblo.

La decadencia del destino

Los rasgos generales que caracterizan la mayoría de los destinos turísticos maduros son la obsolescencia de los activos físicos, la degradación del entorno medioambiental y el paisaje urbano, la sobreconstrucción y superación de la capacidad de carga territorial, la escasa diferenciación de sus productos, una estrategia competitiva basada sólo en el precio (consecuencia de una rentabilidad marginal decreciente que también conduce a la caída de los precios), así como el deterioro de la calidad de los servicios prestados. Todo lo anterior tiene obviamente un impacto muy negativo en la experiencia del turista (Perelli, 2004).

En definitiva, cuando el destino turístico se encuentra en una fase crítica sus activos suelen experimentar una pérdida de valor y es común la sobreoferta y consecuente *guerra de precios*. Ese fenómeno suele ir aparejado con la disminución de ingresos por el turismo y la pérdida de calidad integral en el destino, como puede apreciarse en el gráfico 3.

Sin embargo, existen soluciones para lograr el rejuvenecimiento o reconversión de destinos maduros con problemas de obsolescencia. Antón Clavé y

González Reverté (2008) afirman que, al contrario de lo que muchos autores predecían respecto al declive inevitable de ciertos destinos maduros, son muchos los estudios que han demostrado que la apuesta por su recualificación –mediante estrategias orientadas a la mejora de la calidad y la competitividad– tiene una gran capacidad para revitalizar y fidelizar a la demanda. Es decir, que dichos destinos pueden llegar a volver a competir en el escenario internacional del turismo, incluso frente a otros destinos emergentes más económicos. En el siguiente epígrafe se detallan algunas de esas estrategias.



Gráfico 3. Ejemplo de un proceso de desvalorización de destinos turísticos del litoral español. Fuente: (Perelli, 2004; 2007).

Reinventando destinos: cómo lograr su rejuvenecimiento

Los destinos turísticos en la actualidad se enfrentan a una alta competencia de ámbito prácticamente mundial. La formulación y el seguimiento de estrategias adecuadas, con visión internacional pero con una clara orientación local, podrán generar ventajas competitivas frente a otros destinos competencia directa.

En el caso de destinos turísticos maduros es imprescindible una fuerte voluntad y efecto sinérgico para reimpulsar el turismo por parte de todos los agentes implicados: población local, administración, PYMES y grandes empresarios, responsables de la gestión del destino y otros miembros de la industria turística, rompiendo las brechas de comunicación entre ellos y llevando a cabo un trabajo articulado con un liderazgo público-privado. Sobre todo, es necesaria una gestión estratégica del destino.

Gestión estratégica del destino

Resulta de gran utilidad el desarrollo pormenorizado de una planificación estratégica de todos los elementos del sistema turístico, especialmente del destino, con la óptica de la unidad e inclusión de todos los actores implicados. Dicha planificación ha de incluir un diagnóstico de la situación de partida –por ejemplo, mediante un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del destino–, tomando como referencia otros destinos competidores y persiguiendo ofrecer algo único y difícil de imitar, siempre orientado a satisfacer las nuevas necesidades del mercado y de los habitantes de la zona.

De igual forma, han de determinarse claramente cuáles son los objetivos a conseguir, tanto cuantitativos como cualitativos, que beneficien integralmente al destino. Para el logro de dichos objetivos se ha de llevar a cabo la formulación de estrategias concretas mediante la especificación de planes, programas y actuaciones, delimitando su secuenciación en el tiempo.

Tras esto, y para su materialización efectiva, se requiere un riguroso cumplimiento posterior de lo planificado, debiendo resolverse de forma ágil y exitosa las distintas contingencias que puedan surgir, debido a los continuos cambios de un entorno cada vez más dinámico. La retroalimentación y el control han de estar presentes durante todo el proceso.

Estrategias de reconversión integral del destino

Teniendo como objetivo el reposicionamiento del destino en el nuevo escenario turístico, Perelli (2004) propone una estrategia de reconversión basada en la adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

En primer lugar, el autor establece que los principios de dicha estrategia han de partir del diseño consensuado y participativo de un proyecto en el

que se vea representado el conjunto de actores, y no perder de vista que éste tendrá un escenario temporal de largo plazo –al menos una década, estima–.

Luego, habrá que actuar de forma integral sobre el conjunto de factores económicos, urbanísticos, sociales, ambientales y turísticos que interactúan en el destino afectando su competitividad. Para ello, se requiere el compromiso, la implicación y la cooperación interadministrativa de todas las administraciones públicas, así la definición de un sistema de financiación suficiente para la renovación de activos de naturaleza pública, y que también incentive la reconversión de activos privados (mediante apoyo legal, fiscal, administrativo y financiero). Será de gran ayuda, por tanto, la construcción de una colaboración pública-privada en la gestión de dichas acciones a implementar.

Con ese esquema existen muchas posibilidades que se logre la reconversión y el re-posicionamiento del destino, lo que favorece la recuperación del entorno y el aumento de la calidad y del valor de los activos. Como consecuencia de lo anterior se fomenta la inversión privada y se consigue la adecuación de la oferta a las nuevas necesidades de la demanda, para atraer un segmento de mercado de turistas con mayores efectos multiplicadores.

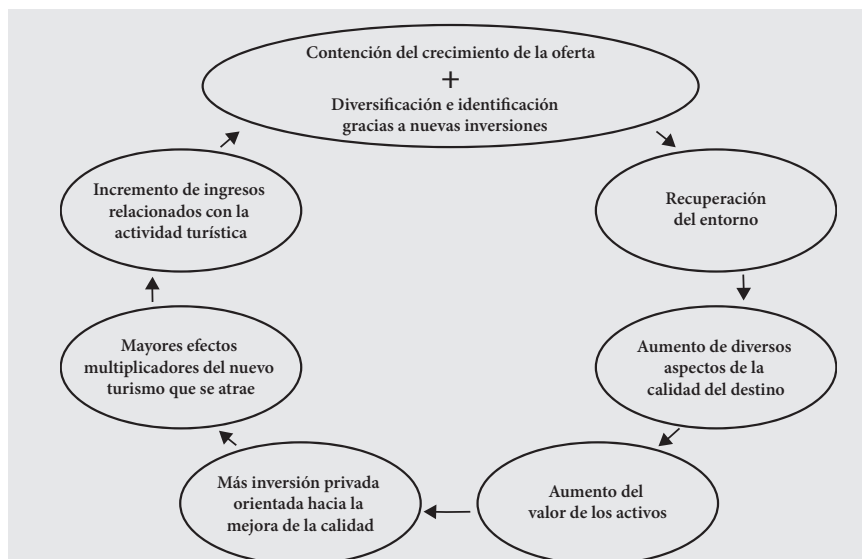


Gráfico 4. Estrategias para la revalorización de destinos turísticos maduros.
Fuente: Perelli (2004; 2007).

Ese mismo autor, Perelli, recomienda algunos posibles programas a incluir en este plan de reconversión, entre los que destacan: la contención del crecimiento urbanístico, la protección-valorización-regeneración de espacios naturales y del patrimonio artístico y cultural, la diversificación de equipamientos turísticos que faciliten la creación de nuevos productos con capacidad de diferenciación, la regeneración del entorno y paisaje urbano, una mejor gestión de la movilidad y el desarrollo de programas de reducción de consumo de recursos y de reducción de emisiones nocivas.

Estrategias basadas en precios o en diferenciación

Alonso Almeida (2009) distingue dos grandes orientaciones estratégicas que permiten a los destinos turísticos hacer frente a una situación de pérdida de competitividad:

- Las *estrategias basadas en precios*, que implican una oferta de precios reducidos pero con bajo valor añadido para el turista. Para la autora, éstas no son sostenibles en el largo plazo.
- Las *estrategias de diferenciación*, que son las que verdaderamente incrementan el valor del destino turístico para el visitante mediante una mejor relación calidad/precio. Estas últimas estrategias se centran en la modernización de la oferta, el aumento de la calidad en cuanto al producto y el entorno, la innovación y diversificación en los servicios, la apuesta por la fidelización del cliente a través del marketing relacional y la maximización de la venta en los distintos canales de distribución.

En esta línea, Antón Clavé y González Reverté (2008) apuntan que la masificación del turismo se suele asociar frecuentemente con la presencia de turistas de poca capacidad adquisitiva, por lo que no debe olvidarse que conseguir muchos más turistas en un destino no tiene como consecuencia que los ingresos derivados sean mucho mayores por unidad. También, estos autores matizan que tampoco es cierta la lógica contraria de que el incremento de la calidad supondrá cambios inversamente proporcionales en cuanto a la reducción del número de visitantes.

Segmentación, diferenciación y diversificación

Tanto el cambio en las características sociodemográficas de la demanda (incremento del poder adquisitivo, cambios en las estructuras familiares, mayor peso del segmento de mayores de 65 años o los solteros, surgimiento del colectivo homosexual como grupo con necesidades específicas, etc.) y sus hábitos de consumo (fragmentación de las vacaciones, concienciación medioambiental, avidez por nuevas emociones, etc.), como la multiplicación de la oferta y su variedad, han transformado la industria turística en las últimas décadas. El consumidor actual es cada vez más exigente, está mejor informado, espera unos niveles de calidad en el servicio más altos y, por general huye de servicios estandarizados. Por este motivo, los destinos han de estar preparados para proporcionar diferentes productos, servicios y experiencias, cada vez más personalizados y adecuados a las necesidades concretas de cada cliente.

Segmentación: orientación hacia los nuevos turistas

Con el paso de los años se ha producido una transformación radical en las estrategias de marketing relacionadas con la atracción de turistas. Se ha pasado de las iniciales campañas masivas, de marcado carácter generalista, que buscaban captar “visitantes” –en términos generales–, a un marketing relacional basado en la personalización y total adaptación de la oferta al individuo. Esta evolución en la segmentación del mercado la dividen Weaver y Lawton (2009) en tres grandes etapas:

Durante la primera etapa, alrededor de los años 1970, la visión del mercado era un tanto simplista, pues se distinguían los grupos de turistas sólo de acuerdo con alguna de sus características principales, bien de tipo demográfico, o social o geográfico (ejemplo: parejas jóvenes, personas mayores, japoneses, etc.).

En una segunda fase, concretamente en las décadas de 1980 y 1990, la segmentación del cliente comenzó a ser más precisa, ya que se diferenciaba a los potenciales compradores de acuerdo con una serie de criterios combinados, multinivel y más detallados, tales como el origen geográfico, nivel educativo, tipo de empleo y franja salarial, e incluso por procedencia, raza

y religión (por ejemplo: personas mayores con determinado poder adquisitivo, parejas jóvenes asiáticas profesionistas, etc.).

La individualización y personalización del consumo han caracterizado la sociedad y la economía en los últimos tiempos. En las dos últimas décadas la tendencia ha sido identificar nichos de mercado mucho más concretos y minuciosos, hasta casi poder ofrecer una oferta totalmente personalizada –hecha a la medida en muchos casos– para individuos específicos de acuerdo con sus preferencias de viaje y gustos particulares, como ocurre en el caso de los programas para viajeros frecuentes. Para ello, es necesario comprender muy bien los elementos que influyen en el proceso de decisión en la elección de un destino para así poder influir en la intención de visita y diseñar la oferta de acuerdo con la personalidad del comprador, su cultura, sus experiencias de viaje previas, nivel educativo y demás factores.

Además, con el paso de los años se ha producido una notable transformación en los gustos y preferencias del turista, quien ha pasado de buscar ofertas de ocio tranquilas, basadas primordialmente en el disfrute del sol y playa, a querer desempeñar un rol más activo y participativo en el destino, queriendo incluso contribuir al desarrollo de la población que visita (turismo comunitario) o practicando deportes extremos: *rafting*, *trekking*, tirolesa, escalada, 4x4, etc.

En definitiva, la oferta del clásico destino turístico ha quedado obsoleta para las nuevas tipologías de turistas, por lo que se hace necesaria una completa adaptación a los nuevos intereses e inquietudes de los visitantes (*green-friendly*, *pet-friendly*, *gay-friendly*...) para lograr la transformación de la oferta y el resurgimiento de destinos, especialmente maduros.

Diferenciación: la economía de la experiencia

Los destinos turísticos maduros no pueden competir con los nuevos destinos emergentes mediante el abaratamiento de sus precios, ya que no es factible ofrecer servicios a precios tan económicos como los de los destinos ubicados en países menos desarrollados, donde el costo de la vida es mucho menor. La apuesta ha de basarse, por lo tanto, en la singularización y cualificación del producto turístico ofertado, brindando experiencias singulares y de calidad.

Por este motivo, el objetivo principal del turismo en destinos maduros ha de ser el de despertar emociones, lograr que el cliente aprenda algo, que guarde un recuerdo agradable y memorable que le haga querer repetir o comentarlo con sus conocidos cuando regrese a casa. La forma de conseguir esto es, sin duda, logrando conectar con las emociones de los compradores para que se vuelvan entusiastas seguidores, llevándolos a través de una experiencia que, de principio a fin, los haga exclamar *wow*. En el mundo de los negocios, en la actualidad, la gente compra mucho más con el corazón que con la cabeza (Sharma, 2007).

Pine y Gilmore (1998) afirman que, al igual que se produjo la transición de una economía industrial a una de servicios, en la actualidad se ha pasado a una *economía basada en la experiencia*. Hoy, más que nunca, el cliente tiene ante él una enorme cantidad de servicios ofrecidos a través de multitud de canales. Por ello, estos autores sugieren que, especialmente para ser líderes, hay que lograr implicar emocionalmente a los clientes, ofreciendo algo distinto de los competidores al mismo tiempo; sólo de esta manera se conseguirá que regresen en reiteradas ocasiones, que incrementen su gasto y que comenten sus experiencias a otros.

Para Ford y Heaton (2001), los componentes de la experiencia del cliente son tres: 1) *el producto del servicio*, o mezcla servicio/producto que constituye la verdadera razón por la que el consumidor aparece en primer lugar para la organización; 2) *el marco del servicio*, lugar en el que se desarrolla el servicio, que hace referencia al espacio donde tiene lugar el encuentro entre consumidor y prestador de servicio, y está condicionado por la apariencia y atributos de dicho lugar; y 3) *el sistema de entrega del servicio*, que incluye el componente humano (amabilidad, actitud, preocupación, atención, ayuda...) y los procesos de producción/prestación del servicio, junto con los sistemas y técnicas de organización e información que ayudan a entregar el servicio al cliente.

Respecto al proceso de producción o prestación del servicio hay que tener en cuenta que la experiencia del cliente no sólo está determinada por las instalaciones o por la mera interacción del cliente con el empleado, sino que ésta también es fruto de las relaciones que se establecen entre los propios clientes. Muchas empresas conscientes de este hecho favorecen de forma deliberada el contacto entre clientes, por ejemplo, planteando las filas de espera a sus atracciones de forma serpenteante para favorecer el

intercambio de impresiones durante la espera, o haciendo que personas que no se conocen compartan mesa u otros equipamientos puntualmente.

El modelo de servicio basado en el contacto con el cliente indica que el “momento de la verdad” en el que interaccionan clientes y empleados es el que determina o condiciona, en gran parte, la experiencia global del cliente en la empresa.

Roth y Menor (2003) plantean que el valor percibido por el cliente responde a la siguiente ecuación:

$$\text{Valor percibido por el cliente} = f(\text{el servicio en su conjunto} + \text{los factores de la experiencia}) / \text{precio}$$

El servicio en su conjunto agrupa los elementos percibidos del servicio tradicional: el equipamiento de apoyo, el facilitar bienes e información y los servicios implícitos. Los factores de la experiencia se refieren al valor marginal añadido por la experiencia del servicio en sí desde el comienzo de la interacción hasta el final de la misma, e incluyen aquellos comportamientos capaces de despertar distintas emociones, sensaciones, sentimientos e imaginación en el cliente, y que repercuten favorablemente en la posterior publicidad boca a boca que hará el cliente del servicio recibido.

Diversificación: desarrollo de nuevos productos

Para reimpulsar destinos turísticos es necesaria la completa renovación del producto tradicional y la potenciación de una oferta específica para aquellos segmentos para los que la zona cuenta con mayores ventajas competitivas. Es muy importante estar atento a los comentarios, observaciones, gustos y predilecciones de los clientes para lograr comprender mejor qué es lo quieren, necesitan y esperan de la zona, y así poder dárselo.

Esto ha dado lugar a nuevas formas de turismo, mucho más complejas del tradicional producto de sol y playa o del clásico turismo cultural:

- *Turismo de salud.* La creciente preocupación de los consumidores por su apariencia física y su bienestar ha desencadenado el surgimiento de productos y servicios turísticos orientados a cubrir esa necesidad:

balnearios, spas, centros de talasoterapia, resorts especializados en el cuidado de la salud, etc.

- *Turismo gastronómico/enológico*, en el que el disfrute del paladar es el principal motivador de la visita. No son pocos los destinos turísticos que han visto incrementada su afluencia de visitantes por albergar establecimientos de afamados chefs de reputación internacional –como el caso del restaurante El Bulli en Roses (Gerona, España), dirigido por Ferrán Adriá–. También son numerosas las rutas gastronómicas multidesino basadas totalmente en la degustación de productos enogastronómicos, como el aceite de oliva o el jamón ibérico, en España, así como los productos turísticos diseñados con base en visitas a viñedos y bodegas –como ocurre en Jerez, la Rioja o la Ribera del Duero–.
- *Turismo activo o de aventura*. Basado en la práctica de deportes más o menos extremos como buceo, espeleología, canoa, *rafting*, senderismo, vela, vuelo ultraligero, paseos en *jeeps* y actividades similares, constituye una buena solución para la desestacionalización de la oferta, especialmente en las zonas de montaña o costa.
- Asimismo, está teniendo cada vez más auge el *turismo negro* o *darktourism*, entendido éste como el que motiva a visitar lugares donde ha ocurrido algún tipo de desgracia o catástrofe como, por ejemplo, la visita a los campos de concentración nazis, al lugar del accidente de la princesa Diana, o donde asesinaron al presidente Kennedy.

No son pocas las opciones de nuevos productos que pueden desarrollarse en los destinos turísticos con vistas a mejorar su atractivo y competitividad: ecoturismo, turismo rural, turismo cinegético, turismo industrial, turismo religioso, turismo de negocios, turismo rosa, turismo idiomático, etc. La clave radica en enfocarse en el segmento correcto de acuerdo con los recursos y potencialidades del destino, y en saber adaptarlo a la nueva demanda.

Consideraciones finales

El turismo es claramente una moneda de dos caras: su impacto puede ser una bendición por su contribución al desarrollo y la generación de ingresos en las regiones afectadas, pero al mismo tiempo una maldición por la irrup-

ción abrupta en las condiciones de vida de la población local, su impacto medioambiental y su intromisión en el tejido socioeconómico de la región al generarse una excesiva dependencia del visitante.

Sin embargo, bien gestionado, el turismo es un importante motor de crecimiento económico, dado su efecto multiplicador y generador de intercambios comerciales. Además, puede contribuir a la eliminación de la pobreza de las comunidades receptoras, la creación de infraestructuras y la creación de empleo, inhibiendo posibles emigraciones. También es un fenómeno que favorece la comprensión y respeto de otras culturas e incentiva la preservación del legado de la historia, así como el mantenimiento del patrimonio natural y cultural y las tradiciones. Y, bien enfocado, el turismo refuerza el sentimiento de identidad, unicidad y singularidad de las poblaciones locales. Sin embargo, para alcanzar todos estos efectos positivos a nivel social y económico ha de realizarse una meticulosa planificación previa y respetarse rigurosamente en el transcurso del tiempo.

La mayoría de los destinos turísticos suelen experimentar el mismo patrón cíclico de *surgimiento*, *desarrollo* y *estancamiento*, por lo que, antes de alcanzar la fase de *declive* es hacer necesaria la intervención estratégica de los sectores públicos y privados para así poder evitar su *muerte*.

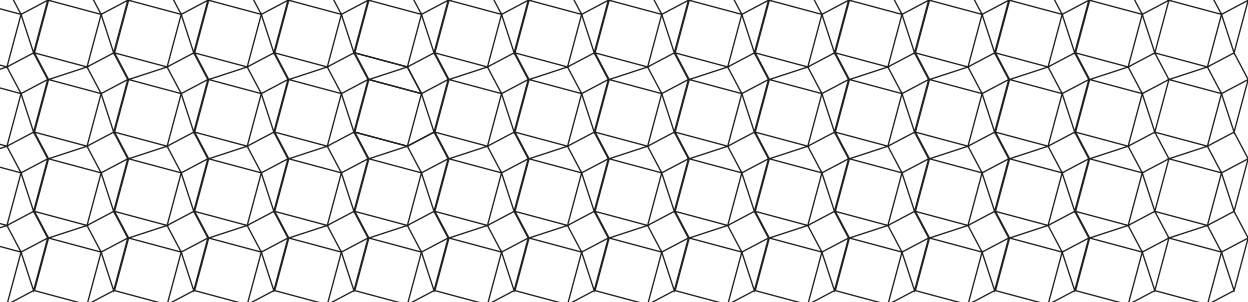
La reconversión de destinos es algo que puede y debe lograrse desde la óptica de la diferenciación, mediante la generación de experiencias novedosas y de calidad para el visitante; también mediante la correcta segmentación de la demanda a la que se quiere captar y ofreciendo una diversificación del producto que satisfaga las distintas necesidades del visitante. Sólo así se logrará obtener el máximo potencial de destinos turísticos maduros.

Bibliografía

- ALONSO ALMEIDA, M. M. (2009). "Las nuevas exigencias de calidad en los destinos turísticos", en RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. y ALONSO ALMEIDA, M. M. (coords.). *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- ANTÓN CLAVÉ, S. Y GONZÁLEZ REVERTÉ, F. (2008). *A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico*. Barcelona: UOC.

- BUTLER, R. W. (1980). "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources", *Canadian Geographer*, 24 (1), 4-12.
- DOXEY, G. V. (1975). "A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences", Proceedings of the Travel Research Association, 6th Annual Conference, San Diego, CA.
- FODNESS, D. (1994). "Measuring tourist motivation", *Annals of Tourism Research*, 21 (3), 555-581.
- FORD, R. C. Y HEATON, C. P. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*, Madrid: International Thomson Editores.
- MORENO GIL, S., BEERLI PALACIO, A. Y DE LEÓN LEDESMA, J. (2012). "Entender la imagen de un destino turístico: factores que la integran y la influencia de las motivaciones", *Criterio Libre*, 10 (16), 115-142.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2013). UNWTO Annual Report 2012. Madrid: OMT.
- PEARCE, P. L. (1993). "Fundamentals of tourist motivation", en Pearce, D. G. y Butler, R.W. (eds.). *Tourism Research: critiques and challenges* (pp. 113-147). Londres: Routledge.
- PERELLI DEL AMO, O. (2004). "Estrategias de reconversión para destinos maduros". Presentación en UIMIR, Mahón. (<http://exceltur.org>). Extraído el 2 de diciembre de 2013.
- PERELLI DEL AMO, O. Y PRATS PALAZUELO, F. (2007). "La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del litoral", *Estudios Turísticos*, 172, 203-211.
- PINE, B. J. Y GILMORE, J. H. (1998). "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review* (julio-agosto), 97-105.
- PLOG, S. C. (1974). "Why destination areas rise and fall in popularity", *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 14 (4), 55-58.
- PLOG, S. C. (2001). "Why destination areas rise and fall in popularity. An update of a Cornell Quarterly Classic", *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 42 (3), 13-24.
- PONS GARCÍA, R. C., MORALES MORALES, L. Y DÍAZ GONZÁLEZ, Y. (2007). "La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista", *Teoría y Praxis*, 3, 89-102.
- ROTH, A. V., MENOR, L. J. (2003). "Insights into service operations management: A research agenda", *Production Operations Management*, 12 (2), 145-164.

- RUSELL, J.A. Y PRATT, G. (1980). "A description of affective quality attributed to environment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 311-322.
- SHARMA, R. (2007). *Guía de la grandeza*. México: Random House Mondadori.
- VOSS, C., ROTH, A. Y CHASE, R. B. (2008). "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation", *Production and Operations Management*, 17 (3), 247-266.
- WEAVER, D. Y LAWTON, L. (2009). *Tourism Management*. Canberra: John Wiley & Sons Australia, Ltd.



CAPÍTULO 4

El patrimonio arquitectónico de Lagos de Moreno, Jalisco, como elemento de competitividad turística

MARTHA ROSALÍA SÁNCHEZ LÓPEZ

En la actualidad el turismo es una actividad reconocida por su importancia económica, que a través de los años se ha consolidado como prioritaria en el proceso de planeación del desarrollo del país. A partir de 1950 el patrimonio cultural ha entrado en esta nueva esfera (Florescano, 1993: 177), al reconocerse el atractivo que tiene para los visitantes la rica gama de testimonios de las diferentes etapas históricas y de las múltiples culturas regionales. Pero, ¿qué hace que un destino sea elegible (competitivo) sobre otro? En marzo de 2012 el Tecnológico de Monterrey publica el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (ICTEM) 2012 en el que se asientan una serie de elementos para establecer un modelo de competitividad que, como objetivo y de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), logre “incrementar el nivel de vida de los habitantes dentro de un territorio con el objetivo de lograr la prosperidad nacional” (ICTEM, pág. 13).

Si bien la competitividad es un concepto que puede ser analizado desde diferentes perspectivas, el modelo del ICTEM permite establecer parámetros a partir de los cuales se puede obtener información útil, confiable y objetiva para desarrollar, a partir de ésta, una serie de políticas que contribuyan al mejor aprovechamiento de recursos y beneficien a la población.

Se presenta el caso de Lagos de Moreno, ciudad media situada en la denominada Zona de los Altos¹⁰, que comprende 22 municipios, la que por sus actividades ganaderas y su gran religiosidad representa la imagen folklórica de Jalisco y en consecuencia, de México.



Figura 1. Panorámica de Lagos de Moreno.

Fundada en 1563 con el nombre de Villa de Santa María de los Lagos, Lagos de Moreno ofrece una riqueza arquitectónica importante adquirida en 450 años de historia, lo que le confiere un sello distintivo y obliga a un análisis más profundo del lugar y la implementación de mecanismos de gestión que permitan un mejor aprovechamiento de este recurso.

Por su situación geográfica se encuentra cercana a dos importantes ciudades: la capital de la República Mexicana, el Distrito Federal (a 425 km); y la segunda ciudad en importancia y capital del estado de Jalisco, Guadalajara (a 195 kilómetros); además de las anteriores, la cercanía que tiene con otras ciudades, como León, Guanajuato, Aguascalientes, San Luis Potosí, Querétaro, Zacatecas y Morelia, principales ciudades del centro del país, le confiere una posición privilegiada, al disponer de un mercado potencial

¹⁰ El nombre genérico se debe a que la zona en que se encuentra asentada llega a alcanzar en su relieve terrestre hasta los 2,660 msnm, presentando el relieve más elevado del estado de Jalisco (Secretaría de Turismo, 2004/2005: 105).



Mapa 1. Localización de Lagos de Moreno.

para el desarrollo de la actividad turística en un radio no mayor a 300 km de distancia, ya que la población de las ciudades citadas, excluyendo al Distrito Federal, se calcula en más de 10 millones de habitantes (véase la tabla 1).

Tabla 1. Distancia de Lagos de Moreno y población de ciudades importantes		
Ciudades	Distancia en kilómetros	Número de habitantes*
León	43	1'609,504
Aguascalientes	89	968,119
Guanajuato	99	171,709
San Luis Potosí	150	1'097,906
Guadalajara	195	4'434,252
Querétaro	205	1'097,028
Zacatecas	214	298,143
Morelia	241	806,822
Total de habitantes		10'483,483
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Censo de 2010, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). * Incluye la Zona Metropolitana de la ciudad.		

Antecedentes del patrimonio edificado

En el origen y evolución de Lagos de Moreno se puede apreciar la importancia que el entorno físico tuvo sobre la ciudad, la calidad de sus suelos y la riqueza de los mantos acuíferos, a través de las estancias ganaderas, las haciendas, que contribuirán al desarrollo urbano de la misma.

En lo que concierne a la conformación y valoración de su patrimonio, durante el período de 1563 a 1962 se presenta un tipo de protección “pasiva” en sus construcciones, al permanecer la ciudad como un lugar de confluencia de caminos comerciales y mineros, ya que la ganadería fue la principal actividad económica durante la Colonia y hasta bien entrado el siglo XIX. Las casas surgen, desaparecen o son transformadas siguiendo la dinámica de la bonanza o pobreza económica de la ciudad y las haciendas.

En 1963 el aniversario 400 de la fundación de la ciudad¹¹ y el festejo del mismo, liderado por un grupo de personas interesadas en la cultura regional y en la conservación de las tradiciones, con los contactos políticos pertinentes, provoca dos reacciones: por un lado despierta una conciencia de protección y el deseo de conocer la riqueza patrimonial; por otro, se presenta un mayor índice de atentados contra las construcciones al ser adaptadas a nuevos usos e incluso en algunos casos al ser destruidas.

Lo anterior significó también la pérdida de edificios como el del siglo XIX que ocupó la fábrica de hilados y tejidos La Victoria, que había cerrado en 1922; el mercado Juan Pablo Anaya (cerrado en diciembre de 1959) es derrumbado para construir la Plaza IV Centenario (a un costado de la Parrquia). Después también se tumbarían antiguas fincas de la calle Francisco González León para edificar lo que sería el actual edificio federal, que aloja

¹¹ “...Con motivo del 400 aniversario de la fundación de la ciudad, el gobernador del Estado de Jalisco Juan Gil Preciado pone en servicio importantes obras, que posteriormente, el 3 de junio del mismo año, el presidente de la República, Adolfo López Mateos, entrega de manera oficial, entre ellas están: remodelación del Teatro José Rosas Moreno, reconstrucción de la Rinconada de Capuchinas, rehabilitación del Liceo del Padre Guerra para la Secundaria y la Preparatoria, Jardín de los Constituyentes, Escuela de Artes y Oficios, alumbrado de la calle Hidalgo, ampliación del servicio de agua potable. Periódico *Provincia*, “Visita el Presidente Adolfo López Mateos la Ciudad por el 400 Aniversario” 3 de junio de 1963, pp. 1 y 2. Consultado en el Archivo Histórico Municipal de Lagos de Moreno, Jalisco). Se incluye el mapa del recorrido que seguirá para la inauguración oficial de las diferentes obras”.

a dependencias de la Secretaría de Salud, Telecom-Telégrafos y Correos, edificándose además el mercado “Francisco González León”.¹²

Además, durante esta década se presenta un cambio en la fisonomía de la ciudad cuando se instalan las redes de alambrados que permitirán la instalación del servicio eléctrico y telefónico que requería el crecimiento de la ciudad.

Para tener un mejor conocimiento de la riqueza patrimonial edificada, manifestada en zonas o áreas específicas y a partir de la promulgación de la Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas de 1972, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (inah), a través de la Coordinación Nacional de Monumentos Históricos, realizó diversos estudios para la Delimitación de Zonas de Monumentos Históricos que permitirían desarrollar adecuadas estrategias o programas especiales para su protección, cuyo objetivo final era lograr la declaratoria presidencial.¹³

Años después, como consecuencia de las acciones llevadas a cabo por el 400 aniversario, la Junta General de Planeación y Urbanización del Estado de Jalisco lleva a cabo el Plan General Urbano de 1975, que pretendía, de acuerdo con la introducción del documento, “acabar con la anarquía y anacronismos de la urbanización en la entidad”. Con este Plan se buscaba la descentralización de Guadalajara, fomentando el desarrollo de ciudades seleccionadas, como Lagos de Moreno, para acondicionarlas para que se convirtieran en generadoras y distribuidoras del desarrollo (PGU: 5).

Alrededor de 1980, el INAH hizo estudios de los edificios de Lagos de Moreno y su delimitación. Después se hizo un recorrido en la ciudad en 1982 con el director del departamento de arquitectura del Instituto Nacional de Bellas Artes, para verificar sus límites¹⁴, los que se establecen de manera definitiva el 8 de diciembre de 1989, cuando por Decreto Presidencial se reconoce a Lagos de Moreno, Jalisco, como Zona de Monumentos Históricos y Artísticos, siendo Presidente de la República el licenciado Carlos Salinas de Gortari. Contaba la ciudad con más de 700 inmuebles del siglo xvi al xx con valor histórico o artístico en la

¹² Periódico *Provincia*, 31 de marzo de 1963. Suplemento especial, 22 págs.

¹³ <http://www.cnmh.inah.gob.mx/4001.html> (estudio y delimitación de zonas de monumentos históricos).

¹⁴ Plan Parcial del Centro Histórico de Lagos de Moreno, Jalisco (1998: 24-39).

zona urbana y rural, lo que fue de gran importancia para la ciudad al catalogar su centro histórico como uno de los mejor conservados del Occidente del país.

En la Declaratoria se establece que, en el caso particular de Lagos, obedece:

En lo histórico a:

- El origen y evolución de la ciudad de Lagos de Moreno, de modo que se puede apreciar la importancia que el entorno físico tuvo sobre la ciudad, la calidad de sus suelos y la riqueza de los mantos acuíferos, a través de las estancias ganaderas, las haciendas, que contribuirán al desarrollo urbano de la misma.
- La fundación en el siglo XVI, como un asentamiento fronterizo, para contener el avance de las tribus chichimecas y proteger los envíos de plata, producto de las minas de Zacatecas.
- La importancia que tuvo durante los siglos XVII y XVIII, debido a su situación estratégica y a su capacidad agropecuaria, convirtiéndose en un importante centro productor y distribuidor que abasteció de insumos a la población minera y a los colonizadores de las provincias del norte.

En lo patrimonial a:

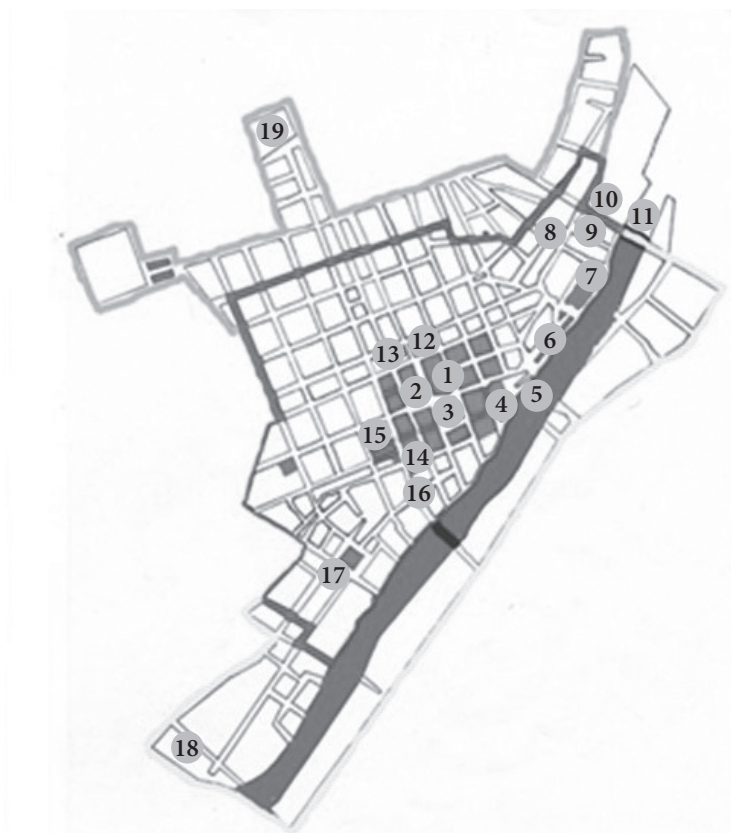
- Las características formales de la edificación de la ciudad, la relación de espacios y su estructura urbana, tal como se conserva (en 1989), son elocuente testimonio de excepcional valor para la historia social, política y artística en México.
- La necesidad de protección, conservación y restauración de las expresiones urbanas y arquitectónicas relevantes que integran el patrimonio cultural de la Nación (de las cuales Lagos era ejemplo).

La importancia de atender convenientemente a la preservación del legado histórico que tiene esta zona sin alterar o lesionar su armonía urbana.¹⁵

El área total es de 155.46 ha., y está formada por 149 manzanas que comprenden, aproximadamente, 356 edificios con valor histórico construidos

¹⁵ DECRETO por el que se declara una zona de monumentos históricos en la ciudad de Lagos de Moreno, Estado de Jalisco, con el perímetro, características y condiciones que se indican, recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4837440&fec=08/12/1989, consultado el 26 de octubre de 2013).

entre los siglos XVI y XIX, en los que se combinan diversas manifestaciones propias de cada etapa histórica.



Mapa 2. Edificios relevantes en Lagos de Moreno.

De los más de 60 atractivos turísticos en la ciudad se mencionan los siguientes edificios y lugares relevantes:

1. Templo de la Parroquia de Nuestra señora de la Asunción
2. Plaza Constituyentes
3. Plaza IV Centenario
4. Conjunto Conventual de Capuchinas

5. Paseo de la Ribera
6. Calzada Pedro Moreno
7. Jardín Grande
8. Plaza Zaragoza
9. Quinta Rincón Gallardo
10. Templo de la Parroquia de Nuestra Señora de la Luz
11. Puente sobre el Río de Lagos
12. Teatro José Rosas Moreno
13. Templo del Santuario de Guadalupe
14. Templo del Rosario
15. Conjunto Conventual De la Merced
16. Mesón de Jesús María
17. Templo de San Felipe de Jesús
18. Conjunto Conventual Del Refugio
19. Templo de la Parroquia el Calvario

El resto de los edificios son inmuebles civiles de uso particular que proporcionan armonía al paisaje urbano.

Habiendo sido muy general en cuanto a las edificaciones civiles (no monumentales), el 23 de abril de 1990 se publica la ampliación de la Declaratoria: El acuerdo número 154, por el que se declaran “Monumentos históricos los inmuebles civiles relevantes de carácter privado comprendido dentro de la zona de monumentos históricos de Lagos de Moreno, Estado de Jalisco, cuyas características y ubicación se precisan en el mismo y siendo suscrito por el Secretario de Educación Pública”.

Constituido por nueve artículos (tres de ellos transitorios), en los que se especifican con el nombre de la calle, número, región y manzana correspondiente, todas las obras civiles relevantes de carácter privado realizadas en los siglos XVIII y XIX, estableciéndose las características generales de los inmuebles.

A partir de los años 1990 el surgimiento de movimientos proteccionistas ha ido en aumento y se han implementado diferentes acciones, entre las que destacan la creación del Archivo Histórico Municipal (1999), la Casa de la Cultura (1991), el Consejo de la Crónica Municipal (2001), la creación de la Asociación Civil del Patrimonio Arquitectónico de Lagos de Moreno (Parla) (1996), y se han llevado a cabo diferentes acciones encaminadas a la protección, conservación y valoración del patrimonio edificado.

El 20 de julio de 1991 se inauguran varias obras en la ciudad, en presencia del entonces presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, y su esposa, y teniendo como invitados de honor a los reyes de España, don Juan Carlos y doña Sofía. Entre las obras inauguradas está el Lienzo charro Santa María, así como la inauguración oficial de la Casa de la Cultura, cuya finalidad es la formación y difusión artística y cultural en la comunidad. Entre sus actividades de formación están los talleres de artes plásticas, música, danza, manualidades, inglés y teatro, entre otros.

Como consecuencia de todas las acciones emprendidas hasta ese momento surge en 1996 el Plan Parcial del Centro Histórico, cuando la Secretaría de Desarrollo Social, el Gobierno del Estado de Jalisco y el Ayuntamiento de Lagos de Moreno, Jalisco, editan lo que se define como el instrumento para realizar las acciones de conservación, mejoramiento y crecimiento previstas en los programas y Planes de Desarrollo Urbano de Lagos de Moreno.

Con el fin de reforzar la acción emprendida con el Plan Parcial del Centro Histórico se lleva a cabo el Reglamento del Plan Parcial del Centro Histórico de Lagos de Moreno, Jalisco, en 1998, que señala que es de interés social y de orden público, y que tiene como uno de sus principales objetivos cuidar en el centro histórico y zonas de conservación patrimonial arquitectónica y de la imagen urbana, conjuntos fisonómicos, monumentos, fincas, predios, zonas de uso y destinos y los demás elementos patrimoniales.

El Programa Nacional de Desarrollo Urbano de 1995-2000 contempla a Lagos de Moreno como una de las 100 ciudades medias establecidas desde el Plan Nacional de Desarrollo. De manera particular, el Plan de Desarrollo Urbano para la localidad de Lagos de Moreno señalaba como objetivo establecer las estrategias que permitieran orientar el Desarrollo Urbano hacia el mejoramiento de la calidad urbana y de vida de sus habitantes, de acuerdo con la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Jalisco.¹⁶

Decisivo en el reforzamiento de la imagen que tiene Lagos como referente de la región y a su riqueza patrimonial lo son los dos nombramientos que en los últimos ha recibido: uno, de ámbito internacional, al ser incluido el 25 de julio de 2010 en la Ruta del Camino Real de Tierra Adentro en la lista del Patrimonio de la Humanidad, y el otro, de índole nacional, el 16

¹⁶ Plan Parcial del Centro Histórico de Lagos de Moreno (Jalisco, 1998: 8). Documento fotocopiado.

de noviembre de 2012, en la categoría de Pueblo Mágico, por la Secretaría de Turismo federal.

El patrimonio edificado como factor de competitividad turística

En los últimos años se ha dado en Lagos de Moreno un interés por el rescate de su rico patrimonio arquitectónico¹⁷ y una búsqueda de nuevas alternativas para el aprovechamiento de sus recursos culturales, muestra de ello ha sido la rehabilitación de algunos de sus monumentos principales, como también el estudio y la promoción de sus tradiciones. Entre las acciones llevadas a cabo están las siguientes (véase la tabla 2).



Figura 2. Rehabilitación de calles de Lagos de Moreno.

¹⁷ El patrimonio arquitectónico se establece en este trabajo como parte del Consejo de Europa, que en 1976, en su Resolución (76) 28 señala: “Se considera que el patrimonio cultural inmobiliario de un país comprende el patrimonio arquitectónico, compuesto por monumentos (obras arquitectónicas de pequeña o gran escala), conjuntos arquitectónicos (agrupación de construcciones urbanas o rurales que posean un valor histórico, artístico, arqueológico, científico o social; o por su carácter típico o pintoresco) y los sitios (zona de límites definidos creada por la naturaleza y el hombre que destaque por su belleza o por su interés arqueológico, artístico, histórico, cultural, científico o social)” (Añón, 2001: 207).

En lo que se refiere a los edificios más representativos de la ciudad, la Parroquia de la Asunción (que a partir de 2010 alberga al Museo de Arte Sacro) representa el referente obligado junto con el Jardín de los Constituyentes, localizados en el lugar de fundación en el siglo XVI, llegando a ellos a través de la calle Hidalgo, la principal de la población. Estos dos atractivos, junto con la Rinconada de Capuchinas (que incluye el Templo y exconvento de Capuchinas y el Museo Agustín Rivera); la Rinconada de la Merced (que incluye el Templo, ex-convento de La Merced y mansión de La Merced, de fines del siglo XVIII); el Teatro José Rosas Moreno; la Casa de D. Pedro Moreno, el Museo Regional de Lagos de Moreno y el Mesón de Jesús María, conforman el conjunto patrimonial que es motivo de orgullo para los laguenses, articulado a través de la recuperación de calles que se han convertido en paseos peatonales y que permiten el disfrute de la riqueza arquitectónica del lugar.



Figura 3. Parroquia de la Asunción, Lagos de Moreno.

Tabla 2. Obras realizadas en el periodo 2004-2013	
Obra realizada	Año de realización
El rescate de la Rinconada de Capuchinas, que presentaba un deterioro notable y que actualmente funciona como centro cultural y museo	2004
La implementación de un recorrido en tranvía por la ciudad	2004
La iluminación de la iglesia principal	2005
La peatonalización de la calle Francisco González León, en el tramo de Miguel Leandro Guerra y Calle Constituyentes	2005
La realización del cableado oculto (en el núcleo fundacional) para permitir el disfrute visual de los monumentos en el centro histórico	2006
Rehabilitación de la Escuela Miguel Leandro Guerra	2006
Remodelación del Templo de San Felipe	2007
Remozamiento del Teatro José Rosas Moreno	2007
Rescate de la imagen del Barrio de La Luz	2008
Rehabilitación del Templo Parroquial de La Asunción	2008
Restauración del Panteón Municipal (más de 50 tumbas del siglo XIX)	2009
Restauración del Templo del Rosario	2009
Apertura del Museo de Arte Sacro (27 de octubre)	2010
Inicio de los trabajos para el rescate de la imagen urbana del Centro Histórico (septiembre)	2011
Se inicia la primera etapa de remodelación del Teatro Rosas Moreno (diciembre)	2011
Reestructuración de la exhibición de la Casa de las Artesanías	2012
Rescate del núcleo fundacional de la ciudad, a través de cableado oculto, remozamiento de fincas, rehabilitación de empedrados y banquetas	2012-2013
Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta del periódico <i>Noticias de la Provincia</i> (años: 1959-2013), en la Hemeroteca del Archivo Histórico Municipal de Lagos de Moreno.	

Sin embargo, existen problemas de tipo espacial y circulatorio ya que, como punto neurálgico de la ciudad, presenta carga vehicular significativa en todo el día, incrementándose en las horas pico (7:30-9:00, 14:00-15:30 y 19:30-21:00 hrs.) y los fines de semana (principalmente los sábados por la tarde/noche y los domingos todo el día), lo anterior ha ocasionado que los domingos, alrededor de la Plaza de los Constituyentes, se destine al uso peatonal y disfrute de las familias que acuden a la Plaza principal; otro de ellos es el de los estacionamientos, ya que en este espacio sólo existen cinco

(uno de ellos es el sitio destinado de forma provisional en el río) y los sitios alrededor de la Plaza principal son escasos, además de representar problemas, ya que son utilizados por los empleados de las diferentes oficinas públicas y privadas que se encuentran en el primer cuadro de la ciudad, así como por los usuarios de los diferentes servicios públicos.

Otra particularidad del patrimonio arquitectónico de Lagos es que presenta atractivos desarticulados (El Calvario, El Puente del Río Lagos y el Templo del Refugio, por citar algunos), que se encuentran retirados de La Parroquia de La Asunción, a una distancia de cinco a 12 cuadas.

En el caso de El Refugio, el Panteón de la Soledad y el Calvario tienen la característica de que no tienen servicio de transporte público cerca y que, en el último caso, las calles aledañas presentan cierta dificultad para acceder a él caminando.

Además de lo anterior, Lagos de Moreno presenta fenómenos que son comunes a muchos otros centros históricos, no sólo de México sino en el mundo, entre éstos están:

- a. Intensa actividad comercial concentrada en zonas específicas.
- b. Problemas de vialidad a consecuencia del trazado de las calles.
- c. Los tendidos de cableados, principalmente eléctrico.

El primero es aquel que provoca que una parte importante del patrimonio urbanístico quede opacado por la gran actividad comercial que se desarrolla en las calles de la ciudad, ya que las antiguas casa-habitación se transforman en locales comerciales, dándose lo que algunos estudiosos denominan “la ciudad del segundo piso”, llamada así puesto que para apreciarla es necesario volver la vista hacia la parte superior de los edificios y contemplar los enrejados, balcones y ventanas de los edificios originales, mientras que el primer piso, el que ocupa las aceras, es aquel que está cubierto de puertas de metal corredizas y que presenta una visión si no uniforme, sí descontextualizada con la arquitectura y la historia del edificio.

Es necesario mencionar que en el caso de Lagos, lo anterior se da con una variante, ya que a partir de 1975 se desvía el comercio de la zona nuclear de la población hacia las calles aledañas (calle 5 de Mayo), lo que permite que el fenómeno se presente de manera atenuada, dándose una conservación más significativa del patrimonio arquitectónico en la misma. La zona hacia la cual fue “desviado” el comercio de la ciudad no guardaba una arquitectura tan significativa, salvo algunos casos aislados que, como ha sucedido en otras

ciudades del país, fueron perdiéndose ante las necesidades de adecuarlas como bodegas, escaparates o salas de exhibición de los comercios que albergaban.

El segundo es consecuencia del desarrollo de la ciudad y de las necesidades que tienen que ser satisfechas con una serie de servicios públicos, como el transporte público, el uso del automóvil, lo que ha llevado a las autoridades a regular el tráfico y fomentar en el centro histórico el “uno por uno”, es decir, el paso de un vehículo a la vez en las calles transversales. Sin embargo, en una ciudad marcada por su pasado colonial, presenta problemas, ya que sus calles estrechas y la existencia del cauce del río provocan congestión y problemas de circulación que se ha intentado amortiguar destinando algunas calles para el tránsito del transporte público.

En el tercer caso están la prestación de servicios como la electricidad en espacios públicos y los privados, y las comunicaciones como la telefonía y servicios de cable. Esto le da a la ciudad un paisaje caótico que no permite el disfrute con una vista clara de los monumentos ni el paisaje urbano. Este aspecto ha sido amortiguado en el centro histórico con las recientes obras que han limpiado, por lo menos, las calles circundantes de la plaza principal de estos elementos.

En Lagos de Moreno se agrega otro elemento: el natural, ya que durante marzo y abril se presenta el fenómeno de la invasión de golondrinas que pernoctan en los cableados del centro histórico, perjudicando a la ciudadanía y al patrimonio por la cantidad de desechos que producen. Paradójicamente forman parte de un paisaje nocturno muy particular.

De manera general el patrimonio anteriormente descrito es visitado por el turismo y la mayoría de estos sitios contemplan horas determinadas para las visitas y se puede establecer que el acceso no presenta problemas para quienes quieren visitarlos, salvo algunos casos que afortunadamente resultan ser aislados, pero que mediante una buena gestión resultarían en beneficio de la actividad turística. El ejemplo más frecuente es el que se presenta con las construcciones referentes al culto religioso (en el caso de Lagos de Moreno los templos católicos), donde debido al uso al que están destinados no siempre es posible la realización de la visita turística, al ser abiertos sólo en horarios destinados a la celebración de ceremonias religiosas. Lo anterior va en detrimento de la imagen que se tiene no sólo del mismo templo sino de la ciudad en general; sin embargo, mediante una gestión adecuada proporcionarían mayor beneficio a la actividad turística complementando y aumentando la estancia promedio en la ciudad.

El patrimonio edificado está respaldado para la visita turística con una oferta variada que, de acuerdo con el *Compendio Estadístico* de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco del año 2011, está compuesta de 21 establecimientos de hospedaje, que representan poco más de 660 habitaciones, comprendiendo hoteles de todas las categorías turísticas, desde hostales hasta hoteles *boutique*; además, cuenta con más de 75 restaurantes y 14 cafeterías, ambos repartidos en toda la ciudad. También se encuentran 18 establecimientos denominados *antros*. La mayoría de éstos se ubican en lugares de concurrencia de la población local, como lo es el Paseo de la Ribera.

Se ofrece, en diferentes puntos de la ciudad, productos artesanales y tiendas de antigüedades en la Zona próxima a la Plaza Constituyentes y a La Merced, donde destacan las figuras de tule, tradicionales y en peligro de desaparecer; la utilización de la hoja de maíz le ha dado un carácter muy particular a las artesanías, artículos de talabartería relacionados con la charrería, figuras y vasijas de barro, entre otras.

Otros servicios que se ofrecen para complementar la oferta turística son los que ofrecen seis agencias de viaje, un tranvía, una calandria y recientemente la capacitación para integrar un grupo de 12 guías especializados de turistas que ofrecerán orientación e información. El servicio de taxi tiene dos puntos de localización: uno en el costado poniente de la Parroquia de la Asunción y el otro en las instalaciones de la Central de Autobuses.

Conclusiones

Lagos de Moreno cuenta no sólo con atractivos naturales, sino también culturales, históricos y folclóricos, una ubicación geográfica privilegiada; sin embargo, hasta hoy no se le ha dado la importancia requerida y aprovechado su potencial, a pesar de que la derrama económica turística ha contribuido a la obtención de divisas, la creación de empleos, al desarrollo regional y al estímulo de todos los sectores productivos.

A lo largo de su historia, en Lagos de Moreno se han realizado tanto acciones de rescate como de destrucción del patrimonio: durante los primeros 400 años el surgimiento o desaparición del patrimonio obedece más a la dinámica propia del crecimiento o decrecimiento de la población que a un sentimiento de arraigo o propiedad patrimonial; mientras que en los últimos 50 años existe ya una conciencia pública del patrimonio, así como

organismos y documentos para su protección, por lo que en éstos años la pérdida de patrimonio impacta en mayor medida.

En el centro histórico, donde se encuentra la mayoría del patrimonio arquitectónico, se concentran las actividades comerciales, políticas, culturales y de servicios de la ciudad, lo que causa el desplazamiento de los suelos habitacionales en comerciales y administrativos, es decir, las residencias se convierten en locales comerciales (restaurantes, bancos, oficinas...), lo que provoca peligro para su integridad ambiental, aumento de inseguridad, aumento en tránsito vehicular (en las horas pico y los fines de semana), aumento en los costos del suelo y el consecuente abandono de viviendas, lo que incita al desalojo y desintegración de antiguos barrios, con la consecuente pérdida del patrimonio.

De manera general, la ciudad sufre de un deterioro urbanístico, provocado por las condiciones de contaminación ambiental y la falta de interés de la sociedad, que no se preocupa por los inmuebles que se encuentran tanto en el centro histórico como fuera de él. Es un tema complejo, ya que inciden en él diversos aspectos, algunos de ellos aparentemente contradictorios.

Lo anterior representa una paradoja, ya que los habitantes en general sienten orgullo por su ciudad y su riqueza patrimonial; sin embargo, todavía se da una actitud conformista ante la transformación de la ciudad y la espera de una figura paternalista, llámense autoridades municipales, miembros de asociaciones de protección del patrimonio, etcétera, para que sean ellos quienes tomen las decisiones y ejecuten las acciones pertinentes para la protección del patrimonio.

Las Declaratorias como Patrimonio de la Humanidad, por parte de la UNESCO en 2010 y como Pueblo Mágico en 2012 por la Secretaría de Turismo, significan una oportunidad para el incremento en visitas turísticas y una valoración por parte de la población, permitiendo además el surgimiento de movimientos encaminados a la preservación del patrimonio y a una serie de acciones respaldadas por un documento oficial. Sin embargo, el patrimonio “cotidiano” podría no correr con la misma suerte, presentando pérdidas y modificaciones en las construcciones y perdiendo parte importante de su identidad.

La recuperación de edificios históricos para el uso en actividades turísticas es una forma de preservarlos. Las posibles intervenciones para el campo turístico abarcan usos tan dispares como restaurantes, hoteles, locales comerciales turísticos, museos y el centro histórico en su conjunto. Incluso

la rehabilitación de casonas señoriales por sus propietarios, son acciones que se pueden emprender para conjugar interpretaciones espaciales, la valoración del patrimonio cultural y la participación del turismo, otorgándole una nueva dimensión de aprovechamiento y disfrute.

Se pueden implementar también para otro tipo de usos como oficinas públicas o privadas, asociaciones civiles, culturales, entre otros, que si bien no son de uso turístico directo sí permiten que se integren en el paisaje urbano, y por lo tanto se sumen al atractivo de la ciudad.

En la mayoría de los casos el habitante de ciudades con atractivo turístico se siente relegado de la “vida pública” de la ciudad y excluido de su propio espacio¹⁸, además de sentirse impotente para frenar los problemas que ocasiona el turismo, por lo que termina desarrollando un sentimiento de rechazo hacia la actividad turística, de modo que es necesario desarrollar mecanismos que lleven al habitante a sentir la ciudad como suya, a conocerla para que la quieran, la cuiden, la defiendan y la promuevan. Se necesita la integración del Centro histórico al resto de la ciudad para que desaparezca la indiferencia que tiene la población hacia aquel.



Figura 4. Uso de espacio público.

¹⁸ Ejemplos de esto son Guanajuato, en México durante la celebración del Festival Cervantino, Toledo, en España o Venecia, en Italia.



Figura 5. Paseo de la Ribera.

Con relación a lo anterior, en Lagos de Moreno se dan dos vertientes del fenómeno: por una parte la población “mayor” (de 40 años en adelante) que sigue ligada al centro histórico (donde se concentra el patrimonio arquitectónico) y la población joven que no siente el mismo apego a la ciudad, como el caso de que los fines de semana utilizan sólo el Paseo de la Ribera por encontrarse los establecimientos de entretenimiento nocturno, “antros”.

Lagos de Moreno atrae por su arquitectura y paisaje rural. Además de encontrarse cercano a un importante centro de peregrinación religiosa, como lo es San Juan de los Lagos, lo que históricamente ha influido para que la ciudad no haya sido aprovechada al cien por ciento, sino tomada como paso para la visita de esta última. Además, se compite con otros centros turísticos de gran importancia cultural y comercial, como la ciudad de Aguascalientes y la ciudad de León, por mencionar algunos, los cuales no sólo son importantes a nivel nacional sino internacional.

El turismo, en cuanto a los bienes patrimoniales, siempre se ha enfocado más en la promoción que en la gestión y esto ha provocado que mientras la promoción ocasiona el desplazamiento de visitantes (no en cantidades significativas, por cierto), la falta de gestión ocasiona problemas en cuanto

a brindar servicios más eficientes y un mayor control sobre la visita a los monumentos y, por consiguiente, la preservación del patrimonio.



Figura 6. Visita guiada.

A través de una nueva lectura del patrimonio cultural de la ciudad, se puede acceder a la doble funcionalidad del centro histórico: las personas que residen en la ciudad y los visitantes, de tal forma que unos y otros tengan un acercamiento al patrimonio cultural de la misma.

Diseñar un mecanismo de gestión del patrimonio que se integre con los objetivos del turismo permitirá desarrollar habilidades y despertar conciencia encaminadas a mejorar el servicio turístico sin menoscabo de su materia prima: el patrimonio cultural edificado.

Bibliografía

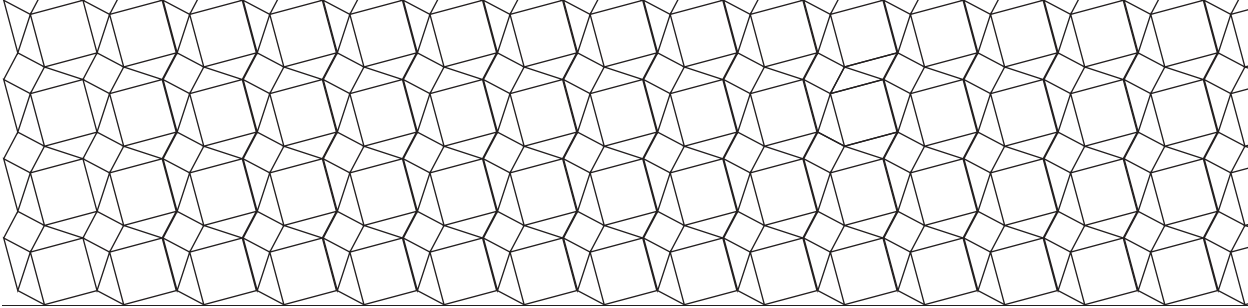
- AÑÓN FELIÚ, CARMEN (DIR.) (2001). *Cultura y naturaleza*. Textos Internacionales. Ediciones Asociación Cultural Plaza Porticada-Gobierno de Cantabria. Torrelavega.
- ARCHIVO HISTÓRICO MUNICIPAL AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE LAGOS 2001-2003, *Calendario de efemérides de Lagos de Moreno*.

- ARCHIVO HISTÓRICO MUNICIPAL. *Boletín del Archivo Histórico Municipal de Lagos de Moreno*. Números: 1 febrero de 2000 al 91 (enero-febrero de 2013).
- DE ALBA, SALVADOR (Responsable del proyecto). *Plan General Urbano. Lagos de Moreno*. Gobierno Constitucional del Estado de Jalisco. (1975).
- FLORESCANO, ENRIQUE (comp.) (1993). *El patrimonio cultural de México*. México: FCE.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO (1975). *Plan General Urbano de Lagos de Moreno*. Junta General de Planeación y Urbanización. Guadalajara.
- GÓMEZ MATA, MARIO (2011). *Efemérides de Lagos de Moreno*. Ayuntamiento de Lagos de Moreno 2010-2012. Ayuntamiento de Lagos de Moreno. Lagos de Moreno, Jalisco.
- AYUNTAMIENTO DE LAGOS DE MORENO (1999). Dirección de Turismo. *Lagos de Moreno. Ciudad de monumentos históricos. Carta y guía turística* (folleto).
- AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL 1998-2000 (1998). *Reglamento del Plan Parcial del Centro Histórico de Lagos de Moreno, Jalisco*. Lagos de Moreno.
- PLAN PARCIAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE LAGOS DE MORENO, JALISCO (1998). Documento fotocopiado.
- INEGI JALISCO (1990). *Guía turística*. Instituto Nacional de Geografía y Estadística-Secretaría de Fomento Turístico, Artesanal y Pesquero, Jalisco-Gobierno del Estado de Jalisco. Aguascalientes.
- MORENO GONZÁLEZ, ALFREDO. *Santa María de los Lagos*. Guadalajara. Secretaría de Cultura-Gobierno de Jalisco (2011).
- SECRETARÍA DE TURISMO DEL ESTADO DE JALISCO. *Compendio Estadístico del Estado*. (2011). Documento electrónico.
- SECRETARÍA DE TURISMO DEL ESTADO DE JALISCO. *Guía Turística Jalisco. Official visitor's guide. Guadalajara & Puerto Vallarta*. (2004/2005).

Páginas de internet

- ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS ESTADOS MEXICANOS (2012). Tecnológico de Monterrey. 2012. Recuperado de <http://ictem2012.com/>, el 18 de julio de 2013.
- ESTUDIO Y DELIMITACIÓN DE ZONAS DE MONUMENTOS HISTÓRICOS, ARTÍCULO DEL AÑO 2000. Recuperado de <http://www.cnmh.inah.gob.mx/4001.html>, el 4 de marzo de 2011.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2013), Censo de Población y Vivienda 2010. Recuperado de <http://www.censo2010.org.mx/>, el 2 de agosto.
- DEPARTAMENTO DE TURISMO. VALORACIÓN DEL DESTINO 10+1. Recuperado de <http://lagosdemoreno.gob.mx/turismo-transforma/>, el 27 de noviembre de 2013.
- PRIMER INFORME DE GOBIERNO 2012-2013. Ayuntamiento de Lagos de Moreno. Recuperado de: <http://142.4.211.66/~lagosdem/assets/dise%C3%B1o-primer-informe-de-gobierno-%28web%29.pdf>, el 27 de noviembre de 2013.
- DECRETO POR EL QUE SE DECLARA UNA ZONA DE MONUMENTOS HISTÓRICOS EN LA CIUDAD DE LAGOS DE MORENO, ESTADO DE JALISCO, CON EL PERÍMETRO, CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES QUE SE INDICAN. 8 de diciembre de 1989. Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4837440&fecha=08/12/1989. Consultado el 4 de marzo de 2011.
- ACUERDO 154 POR EL QUE SE EXTIENDE EL DECRETO DE 1989. Recuperado de: http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/260/1/images/acuerdo_154_monumentos_historicos_lagos_moreno.pdf. Consultado el 4 de marzo de 2011.



CAPÍTULO 5

Sociedad, tradición religiosa y valores naturales: capitales para el desarrollo local del turismo en Ejutla, Jalisco

LUCÍA GONZÁLEZ TORREROS

ROSALBA CASTAÑEDA CASTRO

*Las sociedades locales existen en territorios
cargados de huellas del pasado.*

*El espacio no es neutro; él expresa la historia de los hombres, sus
conflictos y sus sistemas de vida, sus trabajos y sus creencias.*

*La memoria colectiva da un sentido a la relación
entre pasado, presente y proyecto, expresando así los
contenidos profundos de la identidad colectiva.*

*El retorno al pasado por la memoria, la lectura de las huellas que
permite reconocerse en una historia, es una condición para la acción*

José Arocena (1995: 35)

Desde hace ya algunas décadas se ha discutido acerca de si el turismo es una actividad económica o si es un fenómeno social; sin embargo, ambas, economía y sociedad conforman al territorio y definen tanto el modelo de desarrollo del turismo como la o las tipologías que van a tener cabida y que de forma directa determinarán las adecuaciones necesarias para el desempeño de la función turística, no siempre, hay que decirlo, de una

forma eficiente, complementaria de las actividades preexistentes, sobre todo en el caso de territorios rurales, para los cuales el turismo ha llegado con un discurso muy convincente que puede generar el desarrollo de la comunidad.

Esta situación ha obligado a gestionar los espacios turísticos con nuevos enfoques, más realistas y honestos, en los que se aclare con precisión, que el turismo es una herramienta, un complemento a las estrategias de desarrollo sustentadas en prácticas tradicionales. Para ello se requieren planteamientos metodológicos que, apoyados en instrumentos de carácter técnico-académico, ayuden a reconocer las expectativas reales que ofrece el turismo, partiendo de las especificidades y necesidades de cada comunidad en particular. En el caso específico de esta propuesta, se propone el siguiente objetivo de trabajo: identificar, valorar y relacionar los elementos y actores característicos de los diferentes capitales que posee el territorio ejutlense, los que hacen posible el desarrollo de acciones de cooperación y asociación en torno a las prácticas turísticas.

El desarrollo local, los capitales y el turismo rural-religioso¹⁹

La propuesta teórica del desarrollo local emerge como una respuesta ante las crisis y desigualdades que provocaron las estrategias económicas impulsadas por el paradigma de desarrollo económico (crecimiento económico) predominante hasta la época de la posguerra y promovidas principalmente como una imposición de las entidades supranacionales y nacionales que dirigían (y, en gran medida, aún dirigen) el desarrollo “desde arriba”. El paradigma de desarrollo con enfoque local intenta, en cambio, reforzar el territorio local promoviendo un desarrollo “desde abajo”. Las reflexiones que han acompañado la evolución conceptual desarrollo local tienen en común tres aspectos fundamentales:²⁰

¹⁹ Las ideas de este trabajo que refieren al turismo religioso forman parte de las memorias de una ponencia presentada en el Congreso Pre ALAS, celebrado en noviembre de 2012, y que lleva por título: “Turismo religioso en Ejutla, Jalisco, como detonador del desarrollo local” (Castañeda y González, 2012).

²⁰ Arocena, 1995 (CLAEH); Champetier, Yves, 1996 (Director Unidad de Animación LEADER. Bruselas); Valcárcel-Resalt, 1996 (CSIC); Troitiño, 1996 y 2000 y Carpio, 2000 (Complutense de Madrid) y Silva, 2003 (ILPES) revisados por González (2011: 49-51).

- a) Es un *proceso* sustentado en un cambio social orientado a movilizar los capitales que posee un territorio con el objetivo de procurar una mejor calidad de vida. No es, por lo tanto, un cambio repentino sino que supone un cambio paulatino, sostenido de las estructuras sociales y económicas locales, pero de larga duración.
- b) El *carácter endógeno, sustentable y auto gestionado del territorio* supone partir de un diagnóstico que favorezca la identificación y la evaluación-revaloración de los recursos con los que se cuenta. La endogeneidad en el desarrollo local se respalda en la idea de movilizar el aparato productivo local a partir de la incorporación de nuevos actores (como los turísticos), la revaloración de recursos, el aprendizaje de nuevas prácticas y el tejido de redes horizontales que se sintetizan en la generación de iniciativas locales.
- c) El desarrollo local se sustenta en la premisa de la *participación de la sociedad local*. El cambio no es posible si no se cuenta con la capacidad de incorporar el capital humano y social endógeno. El aprovechamiento de los capitales locales, así como el compromiso con el territorio, son base importante a la que se suman como pilares de importancia: la necesidad de reforzar la identidad, la identificación de liderazgos locales y la descentralización. Se acentúa el papel protagónico que adquiere el capital social en el proceso de desarrollo, en el sentido de que la existencia de esta forma de capital es una condición sin la cual no puede darse el impulso necesario para poner en movimiento los otros capitales locales.
- d) El impulso al desarrollo local requiere, sin embargo, de una *estructura de gestión y de un entramado institucional local* (capital institucional) con capacidades específicas para conectarse funcional y eficazmente con las instituciones de orden estatal o nacional.

Un hecho adicional se refiere a los recursos que se han identificado como elementos detonantes del desarrollo local, de González, (2011: 49-51) se toma la siguiente relación:

- a) Arocena (1995) le concede un peso relevante al recurso humano y a su formación. Los recursos culturales tienen un papel importante en la

propuesta, sobre todo en el sentido de la identidad. Resalta la importancia del tejido empresarial y su articulación con la sociedad local.

- b) Valcárcel-Resalt (1996) otorga una tipología de *recursos movilizables*: Recursos humanos (formación, procesos mentales, intercambios y conocimiento de experiencias exitosas); recursos materiales (factores de localización, materias primas, naturaleza, medio ambiente, etc.) y recursos inmateriales –como el capital intangible al que alude Boisier– (historia, leyendas, cultura, fama, etc.). Como complemento de su propuesta establece una guía de acción específica para la identificación y movilización de recursos locales, entre ellos *el turismo, las artesanías y el patrimonio*.
- c) Albuquerque (2004) propone una categorización de recursos que bien pueden identificarse con la propuesta de los *capitales* que componen el planteamiento de Boisier y los bloques analíticos que ofrece la contribución de Troitiño realizada sobre la base del *análisis integrado del territorio*: recursos físicos (infraestructuras básicas o de capital social fijo: económicas o técnicas, sociales, ambientales); recursos humanos (estructura sociodemográfica, formación, participación en la estructura del mercado laboral); recursos económicos y financieros (tejido empresarial local, partenariado o alianzas de intereses); recursos tecnológicos (innovación de acuerdo a las condicionantes del territorio); recursos sociales y culturales (valores y normas sociales, articulación y organización social, hábitos de convivencia, liderazgo y élites, actitud ante las innovaciones y apego a tradiciones, valoración moral y ética y valoración del entorno natural y del medio ambiente, participación ciudadana).
- d) En un documento, que comparte Albuquerque con Llorens y Castillo (BID, 2002:11), sintetizan su idea en *el Capital institucional* (existentes en el ámbito local y las redes institucionales a las que se articulan; nueva institucionalidad local que lleve a cabo el proyecto); capital productivo (empresas que componen el aparato productivo local, ya instalado y aquellas que a través de la promoción de inversiones, puedan instalarse en el futuro); capital humano y social (sociedad civil, fuerza de trabajo a movilizar en el proceso de desarrollo y el resto de la población, receptora de los beneficios).
- e) Troitiño (2000) hace énfasis en una perspectiva estrechamente vinculada con los espacios rurales: recursos naturales (singularidades geo-

morfológicas, funciones ecológica, espacios protegidos como elementos dinamizadores del desarrollo); recursos agrarios (equilibrio territorial entre el hombre y el medio ambiente, tiene valores ecoculturales y paisajísticos que es necesario preservar y que puede utilizarse como recurso turístico); recursos histórico-culturales (que ofrecen diversas oportunidades para la revaloración turística y cultural del medio rural: patrimonio histórico, industrial, artesanal, artístico: huellas de la civilización); recursos ambientales (determinantes del paisaje rural, atractivo para el desarrollo de iniciativas); recursos paisajísticos (interrelación de factores naturales y productivos, gran potencial como generadores de imagen territorial); recursos etnológico-antropológicos –que concuerdan con el capital social– (costumbres y tradiciones culturales). *Su utilización como recurso turístico o cultural, con sus pertinentes precauciones, puede servir tanto para su conservación como para reforzar los atractivos de una determinada comarca.* Todos ellos elementos orientadores del discurso hacia el desarrollo territorial, y diferenciados de la tipología más común y generalizada en las otras propuestas (*capital territorial*).

- f) Una aportación que sobresale, debido a la orientación de esta investigación, es la de Silva (2003), quien identifica en su contribución *recursos específicamente turísticos*.

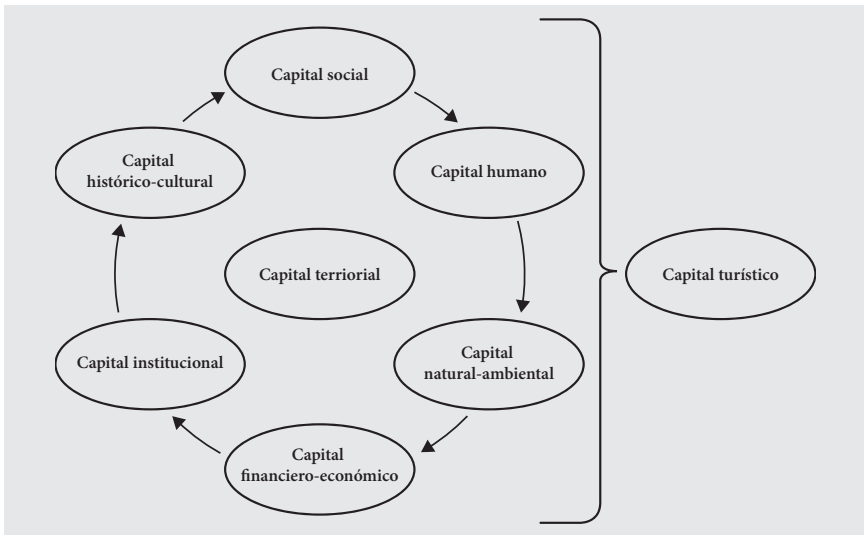


Figura 1. Los capitales que favorecen el camino para el desarrollo social.

Tabla 1. Síntesis de los recursos que conforman el capital para el desarrollo	
Recursos	Capital
Recursos humanos-movilizables (formación, procesos mentales, intercambios y conocimiento de experiencias exitosas, capacitación, participación en la estructura laboral y estructura demográfica)	Capital humano
Recursos sociales-culturales/etnológico-antropológico (identidad, tejido empresarial y articulación-organización social; valores y normas sociales, hábitos de convivencia, liderazgo y élites; valoración del entorno natural y cultural y participación ciudadana; actitud ante las innovaciones, apego a tradiciones, valoración moral y ética; sociedad civil y fuerza de trabajo)	Capital social
Recursos histórico-culturales (historia, leyendas, cultura y fama; patrimonio histórico, industria, artesanal y artístico, huellas de la civilización, costumbres y tradiciones)	Capital histórico y cultural
Recursos físicos-ambientales-agrarios (factores de localización, materias primas, naturaleza y medio ambiente; infraestructuras básica, económica y técnica; singularidades geomorfológicas, función ecológica, espacios protegidos, valores ecoculturales y paisajísticos)	Capital natural y ambiental
Recursos económicos y financieros (tejido empresarial local, parternariado o alianzas e intereses comerciales; recursos tecnológicos vinculados con la innovación; aparato productivo local y promoción de inversiones)	Capital financiero y económico
Recursos institucionales (redes institucionales)	Capital institucional
Fuente: Elaboración propia a partir de González (2011: 49-51).	

A partir de lo anotado con anterioridad, se han agrupado los recursos señalados por los autores consultados por González (2011) previstos en la tabla 1 en forma de capitales.

La composición de los capitales identificados y contruidos a partir de la revisión de los recursos que realizan los expertos en desarrollo local consultados tienden a estructurar un capital territorial sobre el cual se asientan las bases de las iniciativas productivas y los proyectos territoriales y, en gran medida, estos capitales contribuyen a construir un capital turístico.

Turismo rural: algunos antecedentes referentes con el área de estudio

Desde una aproximación sencilla el turismo rural es aquel que se manifiesta en ámbitos rurales, pero es más que eso. Su punto de partida es la revaloración y respeto de los activos patrimoniales del territorio, teniendo en la participación activa de la población local su fundamento más importante; es esta condición la que le permite establecer los límites y el control de las prácticas turísticas y, por lo tanto, incrementar sus probabilidades de incidir en el desarrollo local. El modelo de turismo rural debe ser de pequeña escala –no masificado, sustentable no sólo en el aspecto ambiental–; es necesario considerar los planos económico y social; debe fomentar la revitalización económica y la protección del patrimonio.

El turismo rural, concebido como una estrategia para impulsar el desarrollo del medio rural a partir de la multifuncionalidad –como actividad no agrícola–, ha tenido un origen reciente, más estructural y asociado con la crisis del campo y el declive de las actividades primarias. En este tenor, cuatro son las condiciones clave que permiten explicar la complejidad del turismo rural:

- a) El incremento de las consecuencias negativas del modelo tradicional de desarrollo, que mostró sus limitaciones durante las décadas de 1970 y 1980; en el plano del turismo, la desterritorialización de la política turística, generalmente diseñada “desde arriba” y con carácter sectorial sin integración, se hace evidente con la masificación de la actividad y con la intensificación de los impactos negativos, sobre todo en los planos social y ambiental. De acuerdo con Romero y Farinós, durante esa época lo “rural era entendido como sinónimo de rústico, pre-moderno, agrario. Pobre, inculto, inhóspito e inhabitable; en definitiva, hacía referencia a los lugares de los que había que salir si se quería disponer de posibilidades para prosperar o escapar de ambientes opresivos o represivos” (2004: 336).
- b) El proceso migratorio campo-ciudad fue originado por dinámicas negativas: falta de apoyo al campo de parte del Estado, debilitamiento de la estructura demográfica y pérdida de competitividad, cultura e identidad rural.

- c) La concentración urbana y la centralización generaron una necesidad social de escape del ambiente urbano –asociado con el estrés–, lo que condujo a la búsqueda de entidades turístico-recreativas para la oferta de un *turismo de proximidad y de corta estancia* y, paralelamente, a un *turismo de retorno*.
- d) El reconocimiento del valor del territorio rural como proveedor de alimentos y servicios ambientales ha puesto en la escena nuevos actores vinculados ya no con lo “agro” sino más bien con nuevas funciones como las turísticas y el desarrollo inmobiliario. La pérdida del patrimonio rural, desvalorizada, en gran medida por la cotidianidad, ha motivado también el surgimiento de asociaciones preocupadas por su conservación.

Esta situación implicó la emergencia del enfoque territorial como política alternativa que se sustenta en la concepción del capital territorial considerando la implicación de la población local en el desarrollo, a partir de la revaloración de los recursos locales. En este contexto es que surge el turismo rural, el cual ha demostrado cierta capacidad de responder a las necesidades y problemas de las zonas rurales, sobre todo en la generación de empleo no agrícola. El territorio rural, poseedor de una cuarta parte de la población (en los países desarrollados), adquiere una connotación romántica y distinta en México, donde el territorio rural vive, simultáneamente, procesos de países desarrollados y de países en vías de desarrollo (Romero y Farinós, 2004: 333).

En el caso jalisciense, el turismo rural ha sido considerado en la política turística desde hace ya varios años (finales de la década de 1990). El proyecto pionero lo constituyó el programa Casas y Haciendas Rurales del estado de Jalisco –impulsado por la Secretaría de Turismo–, que a la postre se ha constituido como una asociación civil con presencia en varios municipios del estado, pero con poca incidencia en el desarrollo local debido a la débil generación-articulación con nuevos emprendimientos productivos de la población local en áreas afines. Sin embargo, representa un acercamiento al aprovechamiento de los recursos rurales y a la incorporación de empresarios turísticos locales, pero en este caso particular se identifica más como un turismo en espacios rurales.

Esta misma tendencia se observa con el impulso de los llamados Pueblos Mágicos, que tras poco más de 12 años de haber iniciado el programa

a nivel federal, Jalisco ya cuenta con cinco: Tapalpa (2001), Tequila (2003), Mazamitla (2005), San Sebastián del Oeste (2011) y Lagos de Moreno (2012), cada uno de éstos con resultados diferenciados.

Una situación diferente la presentan otros poblados de Jalisco, que aun contando con un valioso y diverso patrimonio no han podido posicionarse efectivamente en los circuitos del mercado turístico. Para la gran mayoría de los municipios rurales de Jalisco, la ausencia de oportunidades laborales o la baja remuneración económica se traduce en dos consideraciones importantes: la primera es que la precaria situación expulsa principalmente a la mano de obra potencial, capital sin el cual difícilmente pueden impulsarse las ya tradicionales actividades económicas o proyectarse nuevas opciones laborales o emprendimientos productivos.

En segundo lugar, existe una fuerte dependencia de las remesas que envían los familiares radicados en los EE. UU., que poco se emplean para impulsar la economía local, destinándose principalmente a satisfacer las necesidades básicas familiares y al mejoramiento de la vivienda, asunto que no representa por sí mismo gravedad, ya que se refleja en una mayor calidad de vida; sin embargo, trae consigo algunos efectos negativos como la transformación y desplazamiento de las funciones tradicionales y de las fincas en aras del uso turístico. Es decir, ostentan ventajas comparativas más no competitivas.

Uno de estos casos es Ejutla, poblado jalisciense que ostenta un fuerte patrimonio ambiental y cultural de influencia regional. Ubicado al sur del estado, en la región de Amula, manifiesta desde antaño algunas iniciativas locales vinculadas con el turismo, que si bien es cierto han dado origen a nuevos segmentos de demanda, no han logrado consolidar su posición en el mercado turístico. Las funciones históricas de ese territorio han sido fundamentalmente la agraria, la industrial, la ganadera, la educativa, la formación religiosa y comercial, componentes de la vida cotidiana desde principios del siglo xx que se han venido ajustando a la nueva dinámica social y económica y, sobre todo, adaptándose como insumo para la nueva

función turística.²¹ De larga tradición se documenta la llegada al poblado de los “talpenses o talpeños”:²²

Ejutla, pueblito de apenas un millar de habitantes, callado, pacífico y monótono, se volvía tumultuoso y abigarrado de un día para otro. La celebración religiosa en el santuario de Talpa es el 19 de marzo, pero desde dos semanas antes empezaban a pasar grupos de peregrinos a pie o a caballo... Tras casi un mes de ajetreo, negocios, gentío y algarabía, volvía el pueblo al silencio, a la modorra habitual. Daba la impresión de un pueblo largado y olvidado. Los vendedores contaban sus ganancias y forjaban proyectos para el año siguiente (Padilla, 1997: 104 y 106).

De esta manera, y sin mucha planificación, se han ido consolidando como actividades más o menos cotidianas, tanto para los habitantes del municipio, como para los habitantes de la región, provocando con ello –aun cuando sea de manera efímera– algunos beneficios económicos, además de presiones temporales sobre el sistema ambiental local.

...Aunque les pongamos botes, la gente tira, de hecho con el director de ecología les pusimos botes cerca y aun así tiraban basura y cuando desayunan o van pasando, van dejando basura, ese es pues el primer problema, de lo demás no es problema [del hospedaje] porque hay lugares donde se acuesten: en la plazuela; ciertos grupos son los que causan problemas, de la basura casi todos... Sí consumen algunos comestibles y otros ya lo preparan pero sí dejan derrama económica, aún con la basura sí dejan, a lo mejor sería concientizar a estas

²¹ A partir del Archivo Histórico Municipal se documenta la existencia en los primeros años del siglo xx, de ocho ingenios, dos alambiques para producir aguardiente y una fábrica de jabón; tres tenerías, herrerías, fábrica de calzado y hojalateros. Durante el porfiriato, Ejutla se consolidó como centro educativo no sólo a nivel regional sino estatal “de suerte que para 1900 había un centenar de internas y como 50 externas” (Padilla, 1997: 41), la formación para señoritas se ofrecía en el Colegio de Monjas del Convento San Ignacio de Loyola. En cuanto a ganadería y agricultura, se identificaron 22 fincas de campo, con 244 trabajadores, siendo las propiedades más productivas: la hacienda de La Cidra y la de San Buenaventura; en 1903 se tenía un registro de más de seis mil cabezas de ganado (De la O, 1994: 20-22, 28).

²² Se les llama de esta manera a los peregrinos que acuden al Santuario de la Virgen del Rosario en Talpa, Jalisco. Ejutla es un punto de descanso en su camino, principalmente en la ruta que corre desde el sur de Jalisco y del estado de Colima.

personas. Nosotros ponemos avisos, letreros... (Entrevista a Ignacio Ramírez, presidente municipal de Ejutla, 2012-2015 realizada el 24 de mayo de 2013, con respecto a los peregrinos).

En todo caso, el reconocimiento del potencial turístico del poblado y el interés de impulsar la actividad han desarrollado algunas acciones oficiales, aunque los resultados han sido poco favorables, llevando incluso a la molestia de algunos sectores de la población.

Recientemente se ha documentado la puesta en operación de nuevos emprendimientos turísticos en el municipio por parte de habitantes del poblado apoyados por la entidad gubernamental local.

El turismo religioso: una práctica con un gran potencial

El turismo... promueve el inventario de las riquezas específicas que distinguen una civilización de la otra, ... promueve la convocatoria de una memoria viva de la historia y sus tradiciones sociales, religiosas y espirituales y la profundización de la riqueza común de la humanidad

Juan Pablo II, al celebrar el Día Mundial del Turismo en 2001

Turismo religioso y peregrinaje: ¿son lo mismo?

Las reflexiones sobre el tema turismo religioso suelen dar inicio con esta pregunta, la respuesta atiende algunos puntos coincidentes: el turismo religioso, geográficamente, tiene menor dinamismo, es decir, la práctica de visitar santuarios, iglesias, sitios histórico-religiosos, museos, monumentos, el arte sacro, las “fiestas” en honor a alguna celebridad religiosa, etcétera, tiene una localización específica, los turistas se desplazan con la intención –cultural/ cognoscitiva o religiosa– hacia un punto particular –que también puede ser casual y no necesariamente asociado con la creencia religiosa particular del turista; se encuentra mayormente determinado por las características del recurso que con su perfil–, en el que encuentran, además, una oferta de servicios de apoyo a su estadía y una serie de actividades complementarias,

ligadas o no con el atractivo que motivó el desplazamiento: el recurso religioso, aunque es el más importante en términos motivacionales, es uno más.

En cambio, el peregrinaje contiene una fuerte carga emotiva, significativa, pues se encuentra asociado con oraciones, penitencias, celebraciones, sacrificio, crecimiento espiritual; además, ostenta un carácter más dinámico, en tanto que la movilidad de los fieles se realiza tocando diversos puntos asociados, por lo general, con la vida y obra del santo, virgen o personaje que inspiran su desplazamiento –de tipo temporal–; en esta modalidad, paulatinamente comienzan a incorporarse nuevas tipologías turísticas como el turismo de aventura, ecoturismo o turismo en casas rurales, aunque el desplazamiento tiene una meta específica:

El destino es una imagen terrenal de cómo se alcanza la felicidad: es un paso, es un logro, es un esfuerzo constante hasta llegar a Dios, llegar a un santuario supone la esperanza de obtener un perdón, ayuda material y espiritual, pedir algún don o gracia a la figura materna o paterna allí depositada, representación de Dios, la Virgen o los Santos (Maldonado, 2012: 24-25).

Ya desde hace algún tiempo, tanto la Organización Mundial del Turismo como la Santa Sede han reconocido el potencial económico y espiritual de esta práctica. De los tres mil millones de religiosos practicantes, se estima que 30% pertenecen a la religión católica (Maldonado, 2012: 21 y 41), incluso la avanzada del turismo religioso ha inspirado la creación de asociaciones civiles como la Asociación Mundial de Turismo Religioso –WRTA por sus siglas en inglés) y la realización de foros especializados en el tema, como la Conferencia Internacional sobre Turismo Religioso (ICORET), realizada en octubre de 2011, en la cual se estimó el tamaño de la *industria* en el orden de los 18 mil millones de dólares (Maldonado, 2012: 41-42). Con ello se destaca, particularmente para el caso mexicano, la fuerte presencia de un “mercado” para este producto turístico.²³

²³ La revista *Forbes* nomina la lista de los 20 destinos religiosos más visitados del mundo, el Santuario guadalupano encabeza la lista con 20 millones de visitas al año, seguido del Vaticano y la Basílica de San Pedro, con 18. El *top five* de los santuarios más visitados en 2009, es el siguiente: la Basílica de la Virgen de Guadalupe (Ciudad de México); el Vaticano y la Basílica de San Pedro, (Ciudad del Vaticano, Roma); la Tumba del Gran Iman Reza (Mashad, Irán); los sitios sagrados y rutas de peregrinación de la cordillera de Kii (Japón);

No obstante su importancia cultural y económica, el gobierno de México descuida este sector. El geógrafo Propín (2012) expuso que si se implementaran y promocionaran políticas de cobertura y de articulación armónica entre segmentos del mercado, se podría mejorar el lugar que México ocupa dentro de la economía mundial. En México, el llamado turismo religioso es un nicho dentro del mercado de viajes que está desperdiciado. La Secretaría del ramo no lo ha reconocido dentro de sus políticas públicas, a pesar del potencial en el país, y de que se podría favorecer a la economía.

En Jalisco se cuentan, al menos, tres santuarios marianos de gran importancia para las peregrinaciones: el de la Virgen de la Expectación, en Zapopan, el de la Virgen de La Inmaculada Concepción, en San Juan de los Lagos y el de la Virgen del Rosario, en Talpa, a los que se suman otros de menor capacidad de persuasión.²⁴ Cada uno de ellos atrae una sólida y tradicional masa de fieles; sin embargo, en los últimos años se suman a la lista de sitios de interés para la fe católica, los santuarios dedicados a los santos martirizados durante la Guerra Cristera.²⁵ Estos hitos constituyen productos turísticos que se promueven, paralelamente y con poco rigor metodológico, por la Secretaría de Turismo de Jalisco como ruta cristera, ruta del peregrino y, aunque no es católica, sí es espiritual, la ruta wixárika (Setujal, 2012).

Las ideas de Propín al respecto subrayan que se trata de invitar a participar a los habitantes de la región para que conozcan sus atractivos, ya que está demostrado que:

...La prueba de la recurrencia son los exvotos: quien va y pide un favor, después regresa a agradecer. Vuelve a tener necesidad, y nuevamente pide... Incluso, la población local aprovecha para vender sus productos agrícolas, y el turista para llevar un poco de frijol o chile, e incluso, en el caso de San Juan de los Lagos, oro, no sólo mexicano, sino importado de Italia... Además, los migrantes ingresan mucho dinero a los lugares sagrados. En el caso zacatecano,

y la Catedral de Notre Dame (París). Véase <http://www.diariodelviajero.com/cultura/los-20-destinos-religiosos-mas-visitados-del-mundo> Consultado 5 de octubre de 2012.

²⁴ Nuestro Padre Jesús en el Calvario (Lagos de Moreno); Sagrado Corazón de Jesús (Mexitacán) y El Señor de la Salud (Tototlán) (Maldonado, 2012 :69).

²⁵ Suman 10 santos de los cuales, nueve tuvieron presencia –por nacimiento, ejercicio sacerdotal o muerte– en diversos puntos del estado de Jalisco, véase <http://www.santuariodelos-martiresdecristo.org/wp/category/santos-martires/> Consultado el 3 de octubre de 2012.

el santuario mantiene económicamente al seminario estatal y a parroquias de zonas rurales (Propín, 2012: s. p).

En cuanto a su contribución al desarrollo local, las diversas concepciones sobre patrimonio en el que se incluye la religión –como un valor, hábito, práctica, creencia de la población local, además de manifestaciones materiales como las construcciones–, subrayan que:

Si bien el eje de estas propuestas es el patrimonio cultural y natural que los territorios poseen, el reto radica en ponerlos en valor, de una manera dinámica y creativa, y posicionarse a partir del rescate de sus particularidades en el mercado turístico. Por lo tanto, además de ensalzar la existencia de determinados elementos patrimoniales, los destinos turísticos enfatizan la riqueza que ha supuesto la convivencia a través de diferentes etapas históricas y el modo de vida de las comunidades (González, 2012: 85-86).

Con todo ello, existe un problema central. Con frecuencia el uso turístico del patrimonio se sustenta en propuestas *trasplantadas*; es decir, se toman algunas estrategias o modelos que resultaron más o menos exitosos en otras latitudes, pero que no consideran las especificidades locales y por lo tanto resultan ajenas al territorio. Esto trae en consecuencia una visión muy parcial de la cultura, situación particularmente delicada en el caso de los recursos religiosos, por ser de uso vigente y cotidiano para la comunidad local, porque puede provocar una ruptura al interior de las comunidades, así como transformaciones importantes en su adecuación para la visita turística.

En este sentido, no es nuevo el planteamiento que señala el gran poder de transformación de las estructuras territoriales, sobre todo en el caso de pequeños territorios, como el municipio de Ejutla –que apenas alcanza los 2,082 habitantes (INEGI, 2011)–. Su presencia detona nuevas relaciones positivas, pero también algunos problemas por el uso económico del patrimonio ¿quién o quiénes tienen derecho a usufructuar recursos de tipo religioso, cuando toda la comunidad es practicante? ¿Quiénes deben obtener los beneficios del turismo si el patrimonio que se intenta poner en valor constituye un capital que les pertenece a todos? Por tal motivo, es menester construir socialmente el modelo turístico que se intenta implementar y no sólo unidireccionalmente; es necesario reflexionar detenidamente y cons-

truir consensos respecto a la dinámica turística y evaluar el potencial que tiene la actividad para impulsar procesos de desarrollo local, sin perder de vista los posibles efectos negativos, de manera que se puedan prevenir incrementando las probabilidades de un desarrollo sustentable de la actividad.

Método de análisis integrado del territorio

En un sentido amplio, la cultura es vista como una herramienta para la construcción de nuevos territorios, donde se favorezca la creación de actividades económicas en un medio social y cultural vivo (Troitiño, 1993, 2000 y 2013). Los territorios rurales, poseedores de un amplio bagaje patrimonial, son receptores de estrategias de desarrollo que giran en torno al aprovechamiento de ese patrimonio con la posibilidad de generar y reforzar la identidad local.

El método de análisis integrado del territorio que propone Toritiño (2013), parte de su experiencia en el trabajo analítico amparado en la perspectiva del desarrollo local, al que define como un cambio cualitativo del territorio, entendido éste como una construcción social. Uno de los puntos débiles que señala en su reflexión es que las relaciones territoriales (dimensiones social, económica y ambiental) suelen perderse de vista ante la mirada ausente de una visión global, lo que lleva al fracaso de proyectos de desarrollo local y de ordenamiento territorial.

En este juego, el territorio desempeña un papel determinante, al poner en acción los recursos y potencialidades locales para impulsar la actividad económica con el objetivo de mejorar la calidad de vida. De esta forma, territorio, sociedad y cultura se configuran como los pilares sobre los que se debe sustentar cualquier estrategia de desarrollo local, cuyo elemento integrador principal es una nueva concepción del espacio económico con una idea más dinámica y determinante que un simple espacio neutro, e indica:

Cada territorio se articula en función de su propio carácter, de su propia historia, de su cultura... En este sentido, las economías locales no se adaptan pasivamente a los procesos y transformaciones de nivel nacional o internacional, sino que su ajuste guarda estrecha relación con una identidad económica, política, social y cultural que se ha ido definiendo a lo largo del tiempo. Por ello las políticas de desarrollo deben considerar siempre las particularidades y las especificidades territoriales (Troitiño, 2013: 22).

Y añade:

El *Análisis Territorial*, pone de manifiesto el carácter dinámico, la multifuncionalidad y las potencialidades de las diferentes unidades territoriales. Las actividades turístico-recreativas que se desenvuelven, van configurando territorios diferenciados: turístico-recreativos, urbanizaciones de segunda residencia, *camping*, cotos y reservas de caza, parques forestales, paisajes protegidos, etcétera, que ponen de manifiesto tanto la dimensión territorial del turismo como sus potencialidades de cara al desarrollo local (Troitiño, 2013: 28).

Esta propuesta analítica contempla la “simple” tarea de conocer el territorio, la realización de un diagnóstico territorial “supone entender la realidad donde se actúa” (Troitiño, 2013: 30), la idea de Yves Lacoste (citado por el autor referido) de “pensar globalmente el territorio para intervenir sobre él con eficacia” cobra mayor relevancia que nunca.

El grupo que impulsa el desarrollo se debe agrupar alrededor de un sentimiento de pertenencia, de la vinculación a “un territorio vivido”, donde exista voluntad de levantar un proyecto común. De esta manera, puede emerger una comarca construida sobre un diagnóstico, después una comarca-proyecto, y finalmente, una comarca-acción (Yves Barel, citado en Troitiño, 2013: 31).

Sobre el tema del diagnóstico, Troitiño exhibe una mayor precisión: No es posible impulsar procesos de desarrollo sin considerar la identidad territorial, los recursos y las unidades operativas y, con ello, el diseño de nuevas estrategias de desarrollo que consideren las nuevas funciones del territorio.

La oferta metodológica que hace Troitiño (desde 1993) es el que abre la puerta para guiar esta investigación. Resulta fundamentalmente útil para alcanzar los siguientes objetivos:

1. Detectar las claves de la organización y de la dinámica, del territorio (trabajo de campo: encuestas y entrevistas).
2. Identificar y evaluar la diversidad de recursos existentes (trabajo de campo, documental, estadístico y cartográfico).
3. Formular propuestas de ordenación o acción territorial (derivado de los talleres de participación).

4. Diseñar estrategias de intervención económica (derivado de los talleres de participación).
5. Proponer proyectos concretos de desarrollo (Troitiño, 2013: 32).

Pese a la utilidad señalada, el autor realiza algunas precisiones:

1. Identificar las características y especificidades del territorio para adaptar la metodología a sus condiciones y no al revés.
2. Conjuguar adecuadamente el tiempo y el espacio en la identificación y localización de los problemas y los recursos.
3. Poner en relieve la visión global e integral de las funciones del territorio, con ello se facilita la comprensión de las interdependencias.
4. Considerar la fragilidad ambiental y social del territorio.
5. Evitar las visiones parciales-sectoriales y entre las fases de diagnóstico y análisis.
6. Integrar las variables sectoriales con base en unidades operativas (de integración natural y socioterritorial) a partir de los siguientes criterios: dinámicas naturales y socioeconómicas; prioridad de sus niveles de dominancia sobre una base operativa; claridad explicativa; utilización de cruces cualitativos.

El autor propone organizar la información en bloques temáticos: proceso histórico, patrimonio natural (medio natural), infraestructuras territoriales, utilización y aprovechamiento del territorio, base económica y sociocultural, poblamiento y patrimonio cultural y afecciones y entramado institucional.²⁶ En la tabla 2 se expresa una relación de los instrumentos propuestos por las autoras para dar continuidad a la reflexión que apunta Troitiño, mismos que han sido utilizados en esta investigación.

²⁶ Cada uno de estos bloques se explica con mayor detalle en el documento de referencia, particularmente entre las páginas 33 y 39.

Tabla 2. Relación de los instrumentos metodológicos utilizados en la investigación

Técnica	Instrumento	Unidad de análisis	Información a recopilar
Observación sistemática	Cuaderno de registro	Área de estudio: Ámbito municipal Ejutla, Jalisco. Cabecera municipal de Ejutla, Jalisco. Espacio turístico determinado a partir de la presencia de actividades o recursos susceptibles de aprovechamiento turístico	Funcionalidad turística del área de estudio: ubicación del inventario de recursos y equipamiento turístico, movilidad de los flujos turísticos, evidencias fotográficas
Observación / documentación	Ficha de levantamiento de recursos turísticos	Recursos turísticos reales y potenciales	Inventario de recursos turísticos y localización e identificación de las empresas y equipamiento turísticos
Encuesta	Cuestionario	Pobladores del área central (muestra)	Perspectiva de la población local con respecto al uso de su patrimonio y los impactos del turismo en la escala local
Encuesta	Cuestionario	Turistas	Perfiles y motivaciones de los usuarios. Definición del área de influencia de las prácticas turísticas
Entrevista focalizada	Guía de entrevista	Funcionario del gobierno municipal	Las claves de la organización a partir de la identificación de formas de participación y asociación
Entrevista estructurada	Guía de entrevista	Miembros de la cooperativa que interactúan con la función turística	

Fuente: Elaboración propia.

La elección de esta metodología como guía para la elaboración de este trabajo tiene su fundamento en la oportunidad que representa para acercarse a un conocimiento cualitativo del territorio, uno que permite identificar sus relaciones y formas de organización. De esta manera, es posible conseguir el cumplimiento del objetivo de la investigación establecido en la introducción a este texto: identificar, valorar y relacionar los elementos y actores característicos de los diferentes capitales que posee el territorio ejutlense, los que hacen posible el desarrollo de acciones de cooperación y asociación en torno a las prácticas turísticas.

Distintas formas de capital: el capital turístico para el desarrollo local

¿Cómo son y a qué se dedican los ejutlenses? El capital humano

Ejutla es una población fundada por aborígenes de Amula, de origen teco, en tiempo posterior a la evangelización franciscana impuesta por los conquistadores. Antes de la localización actual tuvo dos asentamientos: en 1544, en el poblado de San Miguel (primer asentamiento) y en la Cofradía de San Antonio (segundo asentamiento). Una junta de ancianos presidida por el cacique determinó radicarse cerca del nacimiento del arroyo, previendo limitaciones futuras por la propiedad del agua. Se establecieron entonces en una cañada boscosa, próxima al nacimiento de donde brotaba el agua (El Alquizar), por lo que le pusieron “Axutla”²⁷ (tercer asentamiento). Luego, los españoles evolucionaron el nombre llamándolo Ejutla (Plan de Desarrollo Municipal 2007-2009: 5). En la actualidad, el municipio se integra por 17 localidades, siendo las más importantes: Ejutla (cabecera municipal), La Labor, San Lorenzo, Los Naranjos de Abajo y El Estanco. Juntas cuentan una población municipal de 2,082 contándose 1072 hombres y 1010 mujeres (INEGI, 2010).

²⁷ Derivado del vocablo náhuatl “axutla”, que significa “por donde brota el agua”.

La población vista en una estructura piramidal de grupos quinquenales de edad ha presentado cambios importantes en los últimos 50 años. La base ancha característica de población joven presente durante la década de 1970-1990 se ha reducido considerablemente, tanto que no representa grandes diferencias con grupos de edad más avanzados. Una característica importante es que desde la década de 1970 la población ejutlense ha registrado una tasa de crecimiento media anual (TCMA) negativa. No obstante este declive poblacional experimentado en décadas recientes, a principio del siglo xx, Ejutla era un importante centro de población: en 1910 el censo registró 3437 hombres y 3390 mujeres habitantes de la cabecera municipal, seis haciendas, 42 ranchos, una congregación y una comisaría política (San Juan de Amula), que a la postre se convirtió en el actual municipio de El Limón (De la O, 1994).

En la actualidad existe un grupo de población mayor de 60 años que alcanza el 20%, el grupo de entre 10 y 19 años ostenta el segmento más grande, y el de edades entre el 15 y 29 años, el 24.5% (Seijal, 2010). Una lectura inicial refiere, por un lado el envejecimiento de la población y disminución del índice de crecimiento natural (nacimientos) y, por otro, la pérdida poblacional inducida por procesos migratorios hacia otros municipios y localidades de la entidad y hacia los Estados Unidos y Canadá, motivados principalmente por falta de oportunidades locales:

La quiebra de la ganadería, la raquítica agricultura y la extinción de los trapiches, ha propiciado el éxodo de la juventud hacia las grandes urbes y hacia Estados Unidos de Norteamérica. Aunque también es justo reconocer que, un palpable mejoramiento de la población, se debe a la corriente de dólares que viene más allá del río Bravo... (Padilla, 1997: 24).

Por otro lado, las migraciones también han impactado negativamente el desempeño económico, tal como lo señala Padilla:

Otra circunstancia nociva [...] fue la lluvia de dólares que enviaban los hijos emigrados a sus familiares. Primero porque muchos hombres salieron hacia el norte y se vino una escasez de mano de obra, y segundo, porque los que se quedaban no querían trabajar en faenas pesadas. Al cabo ya recibían dólares (1997: 166).

La reciente crisis de EE. UU., que bien alcanza un efecto global, ha generado nuevas significaciones en la escala local; la ruta migratoria se reconfigura principalmente en dos sentidos: primero una población en retorno (por jubilación o por falta de empleo) que regresa a Ejutla desde los EE. UU. solicitando vivienda o apoyo;²⁸ segundo, ante el cerco migratorio impuesto por el país vecino, se ha presentado la oportunidad de una migración acordada y temporal por contratistas hacia Canadá, con lo que el fenómeno migratorio comienza a revertirse, modificándose la modalidad de “migración familiar”:

[...] Sí, con la crisis en EE. UU., personas, más que [irse] familias completas, nada más integrantes, tenemos más migración a Canadá que a Estados Unidos, la de Estados Unidos es mala y la de Canadá no tanto. Se van 30 jóvenes cada verano. Hay quienes se van por tres meses o seis meses eso lo determina el patrón, les ayudan a tramitar el permiso, les mandan para el pasaje.

[Llevarse a sus familias]...sí se estaba dando pero ya no, pues ocurría en EE. UU., para Canadá no es tan sencillo, porque sus trabajos son temporales y bien pagados. Para nosotros ha sido una bendición porque regresan con sus familias y antes no ocurría, nos estábamos quedando con pocas familias.

[...] Se daba mucho ese fenómeno que se iban familias completas, pero muchas familias están pensando en regresar. No completas pero sí: en El Estanco, en Los Naranjos se preparan las viviendas: fenómeno de retorno, que antes de irse se están regresando, pues para que haya empleo se necesita gente. (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta Municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).

Hoy por hoy, las autoridades municipales estiman que unos 100 jóvenes migran de manera temporal a este nuevo destino. Pese a que la “lluvia de dólares” ha disminuido, la presencia de los migrantes en las fiestas y celebraciones continúa generando una derrama económica importante, no así su contribución directa en el desarrollo económico y social de la comunidad:

Últimamente por los problemas que han tenido también económicos ya casi no aportan, de hecho en el programa 3x1 de apoyo a migrantes [sic] tuve una

²⁸ El programa Fondo de Apoyo a Migrantes (FAM) depende del área de desarrollo humano del Gobierno del Estado de Jalisco. Se destina a personas en retorno que quieran iniciar un negocio en su lugar de origen.

reunión con ellos y me dijeron que no tienen recursos para aportar (Entrevista con Ignacio Ramírez, presidente municipal 2012-2015, 24/05/2013).

La población alfabetizada alcanza el 89.9% y, respecto a la educación formal, ésta es satisfecha en el municipio sólo hasta el nivel secundario. La educación media superior, superior y posgrado la ofrece la Universidad de Guadalajara en los municipios aledaños de Unión de Tula y El Grullo (preparatorias) y de Autlán y Zapotlán el Grande (centros universitarios), respectivamente. En estos centros regionales se ofrece la licenciatura de turismo alternativo.

Los servicios de salud reportados para la comunidad son básicos, esto representa un doble problema: el primero y más importante es que para los pobladores locales significa tener que desplazarse hacia otros municipios que tengan una cobertura más amplia y, el segundo, de menor relevancia social pero significativo para las actividades turístico-recreativas, que se promueven particularmente aquellas vinculadas con la oferta de prácticas deportivas, de aventura o extremas, es que en caso de algún accidente, no se cuenta con los servicios médicos para su atención inmediata.

El caso de la vivienda es singular, pues se reportan 609, pero una buena parte de ellas se encuentran deshabitadas, sin uso aparente, ni mantenimiento de parte de sus propietarios: "...No las quieren rentar ni prestar los propietarios porque, ellos como vienen una o dos veces al año, o vienen sus familiares, no las quieren rentar también, y si las rentan, el miedo que se las destruyan" (Entrevista a Ignacio Ramírez, presidente municipal 2013-2015, 24/05/2013).

En 1912 Ejutla era una entidad bien comunicada: ocho caminos públicos (vecinales y de herradura) (De la O, 1994), pero las vías de comunicación en tiempos recientes han experimentado un declive, no sólo en cantidad sino en calidad; su comunicación más eficiente es con Unión de Tula y de ahí hacia Guadalajara y hacia la costa sur del estado. Un camino alterno comunica a Ejutla con el municipio vecino de El Grullo, con el cual sostiene una relación de cooperación y complementariedad para ciertas actividades como las turístico-recreativas.

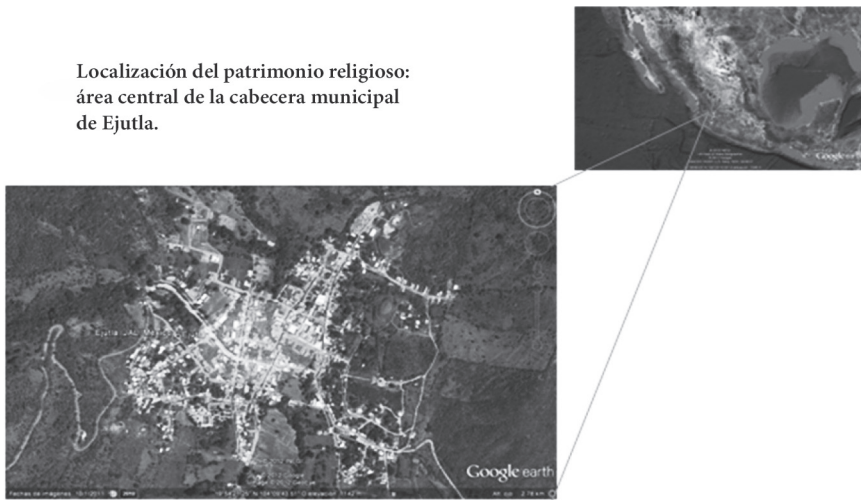


Figura 2. Localización de Ejutla en el contexto nacional. Fuente: Elaboración propia con base en Google Earth, consulta el 12 de octubre de 2013.

Tan cerca y tan lejos: la definición de su área de influencia

El municipio de Ejutla, particularmente su cabecera municipal, dista 178.3 kms de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). En términos de gestión y planificación del espacio turístico, existen convenciones que establecen que un territorio con función turística, extiende su ámbito de influencia –*hinterland* turístico– en un radio de dos horas, 200 kms. de distancia/tiempo, dependiendo de las características de las vías de comunicación, las condiciones geográficas sobre las que se extienden (planicies, valles o serranías) y el medio de transporte utilizado (vehículo unitario –que suele ser privado y de tipo familiar– o vehículo colectivo –que puede ser público–).

En estos términos, Ejutla está dentro del área de influencia de la capital jalisciense y, teóricamente, pone a disposición del territorio circundante un mercado potencial de 4' 434,252 habitantes población permanente (INEGI, 2010) y una afluencia turística –población flotante– que supera los 10 millones de turistas anuales (Setujal, 2012). Cerca del 9% de los turistas extranjeros que llegan a la ZMG son europeos, un mercado internacional

que busca destinos con las características particulares que ofrece el capital territorial ejutlense.

No obstante, la demanda turística desde Guadalajara es apenas legible, no se ha conseguido establecer una afluencia regular, quizá por la falta de diseño de un producto turístico y su comercialización adecuada o, sencillamente, por la corta visión por impulsar la función turística en el territorio, aprovechando la tendencia creciente del turismo rural; sin embargo, a diferencia de otros destinos cercanos a esta ciudad –en donde la oferta de hospedaje resulta innecesaria por la cercanía–, la distancia permite desarrollar una oferta de hospedaje que se complemente con el ofrecimiento de restauración y servicios recreativos.

Lo que favorablemente se observa son prácticas espontáneas vinculadas con el ecoturismo y el turismo religioso desde los centros de población cercanos, principalmente de los municipios colindantes: Juchitlán, Chiquilistlán, El Grullo, Unión de Tula y El Limón (más Autlán, que aun cuando no colinda, aporta una afluencia importante), que juntos suman una demanda potencial primaria –a nivel regional– de alrededor de 150 mil habitantes.

La tradición religiosa, orgullo de los ejutlenses: base del capital histórico-cultural

Un fuerte tradicionalismo y el costumbrismo son aspectos que vale la pena destacar de la sociedad local, esto se ve reflejado principalmente en las celebraciones religiosas, leyendas y gastronomía del lugar estrechamente vinculadas con su entorno geográfico. La larga tradición religiosa²⁹ no sólo se manifiesta en las prácticas cotidianas de sus habitantes, existe también un patrimonio construido que en los últimos años ha cobrado un nuevo protagonismo; la religión católica es para los ejutlenses la institución histórica más importante, pues ella ha configurado algunas de las funciones territoriales más permanentes.

²⁹ La historia da muestra de ello, cuando la comunidad tenía cerca de un millar de habitantes, había tres templos, un seminario y un convento; vivían 15 sacerdotes (Padilla, 1997: 58).

Tabla 3. Inventario de recursos culturales locales para el turismo			
Nombre del recurso	Tipología	Fecha y función original (fo) / función actual (fa)	Alcance del recurso
Seminario Auxiliar de Ejutla	Sitio histórico / arquitectónico / religioso	1884 (instrucción)-1890 (edificio) FO: Educación religiosa FA: Educación religiosa y turística	Estatat regional
Museo San Rodrigo Aguilar	Sitio cultural / religioso	2008 FO y FA: turística	Regional
Templo de la Tercera Orden	Sitio histórico/ arquitectónico / religioso	Data del siglo XVII FO y FA: religiosa	Regional local
Convento San Ignacio de Loyola	Sitio histórico / arquitectónico / religioso	1833 (construcción), 1908 (Orden de adoratrices perpetuas del santísimo sacramento) y en 1966 (clausura el sistema de educación en el convento) FO: Formación religiosa y educativa FA: Formación religiosa y turística	Regional local
Santuario del Sagrado Corazón	Sitio histórico / arquitectónico	1882 (inició construcción) 1900 (consagración) FO: Religiosa FA: Religiosa y turística	Local
Capilla San Lorenzo	Sitio histórico / religioso	Ubicada en la comunidad de San Lorenzo de la cual se desconoce la fecha de construcción. FO y FA: Religiosa	Local
Capilla de Guadalupe	Sitio histórico / religioso	En 1870 se construyó una capillita dedicada a la Virgen de Guadalupe, reconstruida en 1907. FO: Religiosa FA: Religiosa-recreativa	Local
Parroquia San Miguel Arcángel	Sitio histórico / arquitectónico / religioso	1720 y reconstruida a principios del año 1800. Las torres en 1872 y 1966. FO y FA: Religiosa	Regional, local
Monumento a Cristo Rey	Sitio religioso, artístico	1965, Cristo Rey del Universo. Esculturas de los 12 apóstoles y de los siete arcángeles (sobresale el Arcángel San Miguel patrono del poblado) y de los cuatro evangelistas. FO: Religiosa FA: Religiosa y turístico-recreativa	Regional, local

Tabla 3. Inventario de recursos culturales locales para el turismo			
Nombre del recurso	Tipología	Fecha y función original (fo) / función actual (fa)	Alcance del recurso
Capilla La Labor	Sitio religioso	1940 con el esfuerzo de la comunidad en general incluyendo niños e hijos ausentes. FO y FA: Religiosa	Local
Acueductos	Recurso histórico	Se han identificado de doble piso construidos con ladrillo y piedra FO: De abastecimiento de recursos FA: Turístico-recreativa	Local
Mango del martirio de San Rodrigo Aguilar Alemán	Recurso histórico / religioso	En él fue ahorcado el hoy santo mártir (canonizado el 21 de mayo de 2000 por el Papa Juan Pablo II) FO: Ambiental FA: Ambiental-religiosa	Regional, local
Fiestas y costumbres	Manifestaciones culturales	La “Fiesta del Mono” (niño Dios) Las tradicionales posadas en los barrios para todo el pueblo. FO y FA: Social	Local
Leyendas	Manifestaciones culturales	La leyenda de “El Tesoro” escondido en una cueva por el bandido Pedro Zamora	Regional, local
Festival del Mariachi	Manifestación cultural	Se realiza desde el año 2000. FO y FA: Turístico-recreativa	Internacional estatal, regional
Festividades religiosas	Manifestación cultural, religiosa	Caminata juvenil al Cristo Rey que se realiza el domingo más cercano al 22 de noviembre. Las del santo patrono San Miguel Arcángel, se lleva a cabo en octubre, y la celebración del santo Rodrigo Aguilar (28 de noviembre) y la de la Virgen de Guadalupe (12 de diciembre). FO: Religiosa FA: Religiosa-recreativo	Estatad, regional
Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Municipal 2007-2022 y en trabajo de campo realizado entre mayo de 2012 y mayo de 2013.			



Figura 3. Comparación fotográfica del patrimonio arquitectónico-religioso. Fuente: La Parroquia San Miguel Arcángel. Archivo histórico Ejutla, Jalisco, y registro fotográfico realizado en trabajo de campo, 13 de mayo de 2013.

El contexto natural-ambiental, capital para un producto turístico emergente

La importancia de presentar las condiciones físicas del área de estudio reside en identificar el soporte que ofrece el territorio para la práctica de actividades específicas vinculadas con el ecoturismo: deportivo (que pueden incluir actividades acuáticas como pesca deportiva, remo, *cayak*), blando-verde (observación de aves, cabalgatas, caminatas, ciclismo) o turismo extremo (circuitos de cuatrimotos o *motocross*, vuelo en ala delta o parapente, *down-hill*); así mismo, permite la definición de zonas potenciales y propicias para su práctica sin que éstas interrumpen a las actividades preexistentes.

Orografía	13% planas, 47% semiplanas y 47% accidentadas. Las zonas de mayor demanda para los turistas son Las Tres Peñas y La Casa de Piedra (El Narigón).
Hidrografía	Sus recursos hidrológicos: río Tuxcacuesco; arroyos Grande, Guayaba, Texcal y Salitrillo; y presa Las Piedras o Basilio Vadillo y San Miguel.

En términos generales, la importancia de la siguiente información reside en su utilidad para prever flujos de turistas que buscan en el clima

del lugar la principal motivación para su desplazamiento. Contribuye, en términos del análisis del sistema turístico, en la organización del viaje desde la región de origen de la demanda; de la misma manera, es un elemento determinante en la definición de productos turísticos específicos y en el levantamiento de la planta y equipamiento turístico.

Climatología	El clima es semiseco, con otoño, invierno y primavera secos, y semicálido, sin cambio térmico invernal bien definido. La temperatura media anual es de 22.8°C, con máxima de 29.6°C y mínima de 15.9°C. El régimen de las lluvias: julio, agosto y septiembre, contando con una precipitación media de los 878.7 mm.
--------------	--

Como se aprecia, el clima se ofrece benigno para la realización de actividades al aire libre, ya que las temperaturas no son extremas, sin heladas, como puede ser el caso de otras entidades del estado de Jalisco, que ofrecen patrimonio similar. En el caso de la flora y fauna, facilita la identificación de condiciones de endemismo, fragilidad o singularidad para el turismo interpretativo (senderismo) y la cacería controlada.

Flora	Espino blanco, huizache, hozote, nopal, pitahayo, nogal y pino.
Fauna	Venado, ardilla, zorrillo, tlacuache, codorniz y güilota.



Figura 4. Vistas de la Presa Basilio Vadillo (Las Piedras). Fuente: El vaso de la presa y el equipamiento turístico-recreativo. Registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayo de 2012 y mayo 2013.

De la misma forma que se ha hecho para el caso del capital cultural, los elementos más relevantes del capital natural se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Inventario de recursos naturales locales para el turismo			
Nombre del recurso	Tipología	Fecha y función original (fo) / función actual (fa)	Alcance del recurso
Presa Basilio Vadillo (Las Piedras)	Realización técnico-científica. Sitio vinculado con la naturaleza. Sitio para la realización de activadores programados	Mejor conocida en la región como presa Las Piedras. Especies: tilapia, lobina, carpa Israel, bagre, entre otras. FO: Riego y pesca FA: Riego, pesca, turístico-recreativa	Estatad, regional, local
Cerro El Narigón	Sitio histórico y de naturaleza. En el Narigón se han realizado rodadas de bicicletas y cuatrimotos.	Es una de las montañas más altas de la región, con formaciones geomorfológicas de interés: Casa de Piedra y las Tres Peñas. FO: Ambiental FA: Ambiental y turístico-recreativa	Internacional, estadad, regional, local
Paseos / áreas verdes	Sitios de paisaje y recreación	El Palo Gordo, La Soledad y el Paso a la Capillita, que está acondicionado para hacer estas convivencias. La Compuerta y los miradores que están localizados en la carretera Unión de Tula / El Grullo-Ejutla. FO y FA: Ambiental y turístico recreativa	Local
Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Municipal. 2007-2022 y en trabajo de campo realizado entre mayo de 2012 y mayo de 2013.			

El capital social: conjunción positiva de capitales para el desarrollo local del turismo

La revisión de los capitales sirven de preámbulo para entender su capital social. Con base en Coleman, González explica que:

....El capital social, al igual que el capital humano, es menos tangible que los otros tipos de capital; mientras que el segundo toma cuerpo mediante el conjunto de habilidades y conocimientos, lo que permite a las personas afrontar el cambio y actuar de una forma diferente, el primero lo hace a través de las relaciones entre las personas. Es en la misma sociedad donde nacen los medios para incrementar su capital social particularmente en las instituciones

primarias... La función del capital social, indica por lo tanto, una relación estrecha con otros referentes principales: reciprocidad, expectativa y obligación como elementos de las relaciones que se dan dentro de las estructuras sociales (González, 2011: 62).

La población local ha sido descrita como conservadora, solidaria, reservada, humilde, sociable y hospitalaria; gusta de la música y del arte, todo ello ha dado paso a conformar un capital favorable como región receptora; para los negocios, en cambio, tienden a ser individualistas y desconfiados, lo que dificulta emprender asociaciones económicas que les permitan obtener un beneficio; al mismo tiempo son desconfiados de la gente que viene “de fuera”, por lo que, cuando ha habido la necesidad de ofertar algún servicio turístico, prefieren que lo haga gente de la comunidad.³⁰ En la población ejutlense se encuentran algunas características particulares:

...Son humildes, sociables, un poco celosos de sus costumbres y su municipio, porque cuando llega una persona de fuera comienzan a preguntar: ¿quién es?, ¿son personas de bien? Entre ellos se cuidan, son solidarios con las personas que los necesitan. [No obstante para el trabajo] son más individualistas, aunque es relativamente más sencillo que se organicen entre ellos, al interior del municipio, que con la gente que viene de fuera, de otros municipios –colindantes como El Limón o El Grullo–. (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, opinión ratificada por la población encuestada, trabajo realizado el 11 de mayo de 2012).

Pese a la pequeña población que hoy tiene Ejutla, no son pocos los actores locales que tienen una participación turística. Como se explicó en los antecedentes, el gobierno local ha liderado desde hace ya algunos años diversas iniciativas para impulsar la actividad, promovidas por su valor en términos económicos más que sociales.

En el año 2000 surge el “Proyecto Ecoturístico Las Piedras” en la presa Basilio Vadillo, enfrentando algunos conflictos con los miembros de la Cooperativa de pescadores y con los dueños del predio donde se construyó

³⁰ Coinciden en esta opinión los dos presidentes municipales entrevistados y el empresario integrante del consejo turístico municipal y del patronato, así como la población local encuestada.

un restaurante mirador (kiosco) con recursos federales, estatales y municipales (Ejutla). Conviene rescatar, en esta problemática, un aspecto positivo: la conformación de un patronato –con fines de ayuda social–, en el que participan unas 15 personas, organizados en grupos de cuatro a cinco, con apoyo del municipio equipan el kiosco y ofrecen servicios de alimentos de forma no remunerada, así mismo, atienden un comedor asistencial.³¹

...El patronato que se constituyó a partir de que se donó ese terreno turístico [donde está localizado el restaurant] con la finalidad de que el proyecto generara recursos y esos recursos se invirtieran en una casa hogar que hay aquí, que se aprovechara el área tan bonita de la presa pero que se beneficiara a las personas necesitadas, idea muy bonita pero muy compleja... muchos de los que participan son pensionados, jubilados [algunos de Estados Unidos], que pues ya no tienen un trabajo regular y son los que están, aunque dicen “es que nosotros ya estamos viejos, necesitamos que los jóvenes se involucren”... Las personas del patronato además de que no se les paga, imagínese además de estar yendo diario, diario, ahora cada fin de semana, pagar un velador, y tienen que pagar cocineras meseras, todos los que formamos parte ponemos nuestro granito de

³¹ De acuerdo con una nota presentada en la *Gaceta Universitaria*, con información del Centro Universitario de la Costa Sur (Universidad de Guadalajara): “En la presa Basilio Vadillo se tiene la experiencia de formar una sociedad cooperativa pesquera desde 1981, la cual ha sido una empresa exitosa a nivel del estado en éste ámbito. Consecuente a ello se vio la necesidad de la construcción de una unidad acuícola en 1998 para la producción, docencia e investigación”. “El 11 de septiembre de 1999 se integró el consejo para la administración y fomento de los embalses del estado de Jalisco, presa Basilio Vadillo, con el objetivo de tener un plan de desarrollo y conservación del entorno...” Estas acciones obligan a definir actividades encaminadas a generar ofertas turísticas, en las que se ha valorado el contexto rural y el respeto por el medio. Con estas referencias, en septiembre del 2000 se tramita ante la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso para constituir la asociación civil con la denominación Desarrollo turístico Basilio Vadillo, A. C. La autorización a esta petición se da el 6 de octubre del 2000, con el permiso 14004948. De esta manera queda integrado el 9 de diciembre de 2000 una figura jurídica de asociación de mujeres denominado “Doña Chófora”, para impulsar el proyecto ecoturístico en dicha área.

A la fecha existe un avance considerable del Desarrollo Ecoturístico Basilio Vadillo. Cuenta con diseño arquitectónico hecho por el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Turismo y de los proyectos de regionalización: \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M. N.), el ayuntamiento de Ejutla \$300,000.00 (trescientos mil pesos) y la Sociedad cooperativa pesquera Basilio Vadillo, \$200,000 (doscientos mil pesos), lo que está permitiendo la construcción de un andador de 300 metros con áreas verdes, un restaurante palapa, estacionamiento para 30 vehículos, áreas de campamento, un muelle para servicio de lanchas y el inicio de la construcción de cinco cabañas, de 11 que están proyectadas (publicado el 25 de febrero de 2002).

arena y nuestros vehículos. (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).³²

Desde 2006, el gobierno municipal ha impulsado la construcción de miradores desde la carretera y el programa Turismo Rural a Domicilio, que tampoco dio los frutos esperados. En entrevista con la máxima autoridad del pueblo señaló:

Actualmente es un turismo cultural, religioso... el turismo religioso es muy costoso dar mantenimiento... emprender algo diferente cuesta mucho... Digamos que el turismo que se espera es un turismo cultural y turismo religioso y yo me quería enfocar más a un turismo de aventura, no lo pudimos cubrir, compramos algunos *kayaks* para las presas, y algunos chalecos y yo me imaginaba rapeando acá por las peñas, no sé, algún tipo de actividades diferentes. Si haya [sic] tenido más recursos hubiera puesto un teleférico, pero como no fue sencillo hacerlo tuvimos que cambiar la propuesta. Sí era ubicar al turismo, pero mi idea personal era ubicarme al turismo de aventura, sí hicimos algunas gestiones... pusimos más fuerzas a lo que ya existe, dejarlo mejor... Se intentó tramitar a Ejutla como Pueblo Mágico pero no se cumplían con los requisitos... (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).

El trabajo de campo permitió la identificación de cuatro hostales, que desde hace aproximadamente 10 años comenzaron a dar servicio de hospedaje:

Actualmente se tienen cuatro hostales pero no son suficientes. Con una capacidad para recibir en conjunto 30 personas, no todos tienen nombre, a veces nos llaman a presidencia y nosotros les damos el teléfono de las personas: Silvia, Gacho, la maestra Lupe o El Mesón. Esos son los nombres aunque son informales porque no están registrados, pero así se les conoce. [En cuanto al

³² El patronato se funda en el 2002. Cuenta con un restaurante, hay quienes cobran, cocineras y personas que presentan los platillos, meseros. Se conformaron grupos de cuatro a cinco personas y cada grupo tiene un encargado de llevar las cuentas y entregarlas al patronato. La presidencia los ha apoyado con un vehículo y con lo necesario para abrir el restaurante, ya que estaba construido pero no se trabajaba. Todavía no es autosuficiente, aunque se logra pagar los insumos, si algo se descompone o se pierde se tienen que cooperar para reponerlo.

hospedaje que se ofrece en el Convento] Sí, pero sólo para religiosos, para el público en general no. (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).

Durante el periodo de gobierno 2009-2012 se consiguió conformar un Consejo Municipal Turístico, que se integra por 10-12 personas, entre las cuales figuran habitantes, comerciantes, autoridades y, por supuesto, un sacerdote; juntos toman las decisiones respecto de temas variados: fiestas y celebraciones religiosas, licencias de puestos de comida, comités organizadores, actividades de todo tipo, hasta deportivas, dotación de infraestructura y equipamiento para la práctica turístico recreativa, cobro de servicios, etcétera, ello permite poner en práctica la negociación para llegar a acuerdos que favorezcan principalmente a la comunidad.

...Nosotros invitamos a muchas personas pero no todas vinieron: se invitó a gente que ya tiene negocios, a sacerdotes, el turismo religioso como principal fuerza turística... a personas líderes del municipio y de la misma presidencia: turismo, cultura, regidores, presidente... se reúnen cada mes y se juntan 10-12 personas... (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).

El mismo Consejo, creado para gestionar el turismo en la comunidad, se ha conformado debido a la importancia que la actividad representa para impulsar el desarrollo; no existe una normativa que regule la función turística, pero sí una dirigida a cuidar la imagen urbana, pues ya se han hecho modificaciones a algunas fincas que han transformado el paisaje y modificado la arquitectura tradicional;³³ sin embargo, ante la entrada de miembros externos al negocio turístico, se presentan dos posturas que se sostienen en el monto de inversión, en la capacidad financiera de los pobladores:

³³ Los pobladores señalan la existencia de un programa de “pintado” de casas, se ha elegido el color amarillo para homogeneizar. Esto es ratificado por la presidenta municipal, quien señala una especie de consulta pública para elegir el color con el que pintarían los portales y el resto de las viviendas.



Figura 5. Muestra del capital social presente en Ejutla. Fuente: Registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayor de 2012 y mayo de 2013.



Figura 6. Mosaico del patrimonio arquitectónico artístico vinculado con la religión católica. Fuente: En orden de izquierda a derecha: Monumento a Cristo Rey, el Santuario del Sagrado Corazón, el Seminario Auxiliar de Ejutla y el Convento San Ignacio de Loyola. Registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayo de 2012 y mayo de 2013.

...Sí lo aceptarían porque saben que si no se ha hecho por parte de la población es porque no se ha tenido el recurso suficiente para hacerlo. Ellos conocen de las necesidades que tenemos de un hotel, como ya mencionaba... En las fiestas se quieren colocar, brincolines y esas cosas y el problema es con las personas de fuera, pues las licencias preferentemente se dan a personas del municipio pues se quiere fomentar el empleo... (Entrevista con la doctora Andrea Michel Santana, presidenta municipal de Ejutla, 2009-2012, realizada el 11 de mayo de 2012).

Otro ejemplo del capital social es la iniciativa promovida por un habitante del lugar, una cooperativa ecoturística en la cual participaban varios vecinos; sin embargo, por cuestiones burocráticas, no ha sido posible funcionar formalmente, perdiéndose el recurso económico destinado al registro y a las operaciones iniciales; no obstante, a título personal, se ha dedicado a rescatar y promover el patrimonio cultural y natural ejutlense, además de la participación de una asociación preocupada por el tema ambiental el Grupo Ambiental Súmate Ejutla.

Una situación que llama la atención es que los guardianes del patrimonio religioso, conscientes de su valor, facilitan el acceso a los edificios históricos de mayor valor de la localidad: el convento y el seminario, éste último resguarda un pequeño museo que fue “alimentado” con *propiedades* de los pobladores de Ejutla: fotografías, objetos e historias. Ello habla de un sentimiento de orgullo y de confianza en la institución. La propuesta museográfica tiene tres salas: la primera dedicada al contexto geográfico-histórico del municipio, la segunda centra su atención en el tema de la guerra cristera y la tercera al Santo Mártir local San Rodrigo Aguilar Alemán.

Incluso, por iniciativa de jóvenes locales, se han promovido rodadas y participaciones deportivas en actividades que se organizan desde entidades vecinas; así mismo, promueven la capacitación para guías y la elaboración de materiales impresos con información sobre el patrimonio local. Algunas otras personas, por iniciativa propia, han abierto las puertas de sus viviendas para ofrecer servicios de hospedaje. Esa forma de emprendimientos turísticos de pequeña escala y familiares constituye el modelo de mayor aceptación entre los miembros de la comunidad, situación en la que influye, por supuesto, el limitado capital económico para emprender negocios de mayor tamaño.

Estas evidencias hablan de un capital territorial fuerte, pero subutilizado quizá, con un gran potencial para desarrollar iniciativas turísticas que provean de alternativas económicas para la población local. Al mismo tiempo, son evidencia de un tejido de redes y relaciones sociales, ambientales y económicas horizontales que fortalecen el capital social, lo que incide en dar fortaleza a la competitividad del territorio como destino turístico.

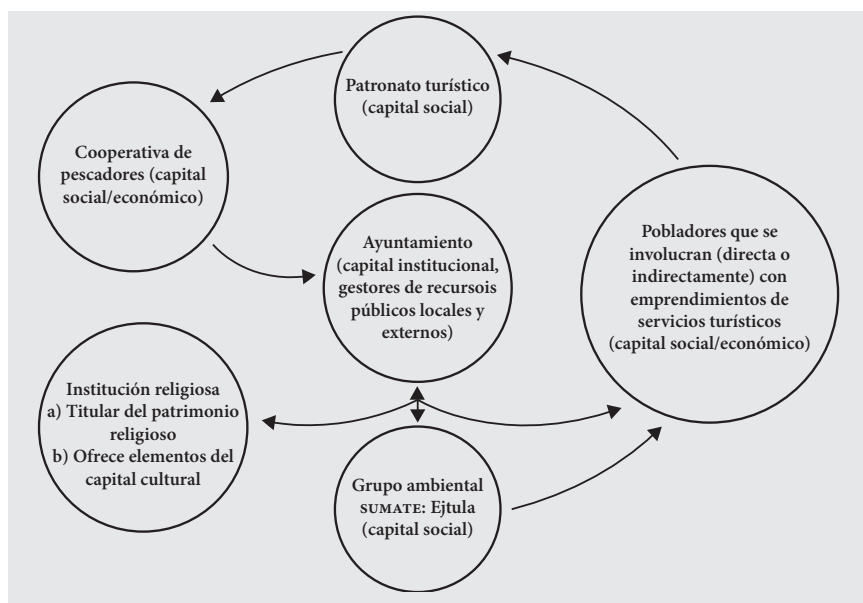


Figura 7. Relaciones entre actores y capitales locales vinculados con el turismo. Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, entrevistas realizadas entre mayo de 2012 y mayo de 2013.



Figura 8. Los jóvenes en Ejutla. Fuente: Registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayo de 2012 y mayo de 2013.

El turismo como herramienta para el desarrollo, una forma de conclusión

En Ejutla, Jalisco, México, existe un gran potencial para desarrollar la práctica del turismo rural, posee una diversidad de construcciones religiosas con un alto valor cultural e histórico, patrimonio arquitectónico que se acompaña de historias de mártires y de un entorno natural que abre la posibilidad

para la práctica de otras formas de turismo alternativo. No obstante, es el patrimonio que gira en torno a la religión católica el que se revisará aquí, debido a que su revaloración para el turismo puede contribuir a detonar un proceso de desarrollo local mediante el surgimiento de iniciativas económicas y sociales.

En la historia reciente de Ejutla se han desarrollado diversos estudios e iniciativas locales que han tenido como objetivo principal identificar el potencial que tienen los recursos para las prácticas turísticas. La tendencia reciente apunta a una mejoría en la función turística. El patrimonio con el que cuentan en la comunidad está muy vinculado con tres segmentos potenciales dentro del turismo rural: turismo religioso, ecológico y de retorno. Los recursos patrimoniales identificados y analizados en su contexto territorial ofrecen una valoración que escala del rango “bajo” al “alto”, tal como se puede apreciar en la figura 9.

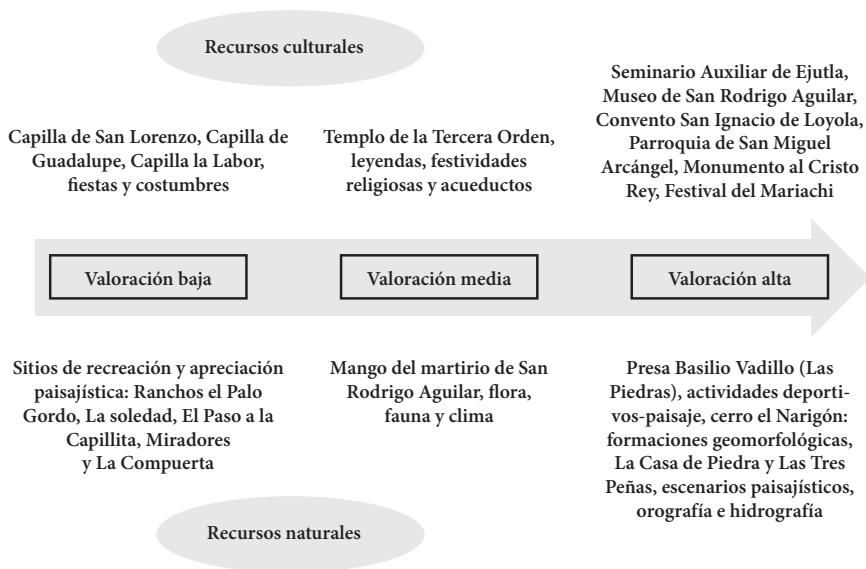


Figura 9. Valoración del patrimonio cultural y natural. Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo / entrevistas realizadas entre mayo de 2012 y mayo de 2013.

El turismo religioso se ha consolidado principalmente como una práctica social que desarrolla, al mismo tiempo, una serie de implicaciones de tipo económico. En este caso se analizó esta modalidad turística que tiene

como su motivación primordial la fe y el interés de conocer los sitios santos o sagrados. Si bien es cierto que a nivel mundial diversos lugares han conseguido posicionarse en un segmento del mercado turístico específico como destinos de peregrinaje, esta práctica no elimina la posibilidad de incluir la visita a otros sitios o monumentos, saborear de la cocina local o cualquier otro tipo de esparcimiento.

La presencia de elementos de corte histórico y arquitectónico dan soporte a los flujos de peregrinos que llegan al municipio motivados por dos circunstancias específicas: los “talpenses o talpeños”, que han encontrado en Ejutla un punto de descanso en su peregrinación y que, pese a la gran cantidad de personas que llegan, éstas lo hacen por un periodo muy corto de tiempo y generando una derrama económica escasa si se compara con la generación de basura. Es necesario establecer algunas estrategias, pues la estadía temporal de estos grupos alcanza las 300 personas por día en semanas previas a las fiestas, lo que significa una demanda estimada en 10 mil peregrinos entre febrero y abril.

Por otro lado, un segmento de mercado más permanente lo constituye el que encuentra en la tradición religiosa el motivo de su desplazamiento, muy fortalecido a partir de la canonización del Santo Mártir, y que incentiva el emprendimiento de acciones de cooperación para la construcción de un Santuario. Las fiestas de San Miguel Arcángel históricamente han convocado un gran número de fieles a nivel regional. El Cristo Rey también es motivo de visita multitudinaria, en los últimos años ha recibido entre tres y cinco mil jóvenes, que inician su caminata los últimos días de noviembre desde el municipio vecino de Unión de Tula. El seminario y el museo han registrado una afluencia que se estima en los dos mil visitantes por año y las hermanas del convento esperan “camiones” de turistas algunos fines de semana.

El ecoturismo hace uso del patrimonio natural ligado especialmente con prácticas económicas preexistentes, como la pesca y con leyendas; la presa y el cerro El Narigón se presentan como unos de los recursos naturales mejor posicionados a nivel regional, los cuales ya han servido de escenario para diversas prácticas deportivas, incluso con presencia de competidores internacionales: torneo de pesca, triatlón y rodadas en bicicleta.

En esta misma línea se apunta otro recurso no vinculado con el tema religioso, pero que comienza a despertar gran interés: la Fiesta del Mariachi, que en el 2014 alcanzó una visita de entre ocho mil y diez mil, en ellas se

cuenta la presencia estimada de unos 250 ejutlenses que tienen su residencia en EE. UU. Esta cantidad de personas, evidentemente, significa un éxito para los organizadores, pero al mismo tiempo generó problemas de estacionamiento que fueron solucionados mediante el acuerdo con particulares propietarios de terrenos.

Respecto al turismo de retorno, éste guarda una relación estrecha con una derrama económica importante, pero también con la demanda de suelo y de vivienda. La posibilidad de jubilarse empata con el anhelo de contar con un pedacito de tierra en el terruño, motivado por una percepción positiva, idílica, asociada con un imaginario de vida saludable y medio ambiente de calidad (Romero y Farinós, 2004), lo que ha significado en el caso de Ejutla una presión para las autoridades, quienes han dispuesto, apegados a derecho, la lotificación de parte de la reserva urbana para dar respuesta a esta solicitud. Se estima que unas cinco propiedades se construyen cada año y unas diez se remodelan, todo sin un reglamento de construcción. Esta situación ha provocado, como en otros destinos en los que se observa este fenómeno, el incremento del precio del suelo, y en este caso particular, la dolarización y, adicionalmente, la pérdida de la imagen de conjunto del poblado con la introducción de materiales, estilos y ornamentos que no son característicos de la arquitectura local.³⁴ En este contexto, vale esperar que en los próximos años la presión inmobiliaria se “traslade” hacia los terrenos aledaños a la presa por su gran valor paisajístico.

Se ha demostrado, pues, la magia de Ejutla que, sin ser declarado como tal, comienza a llamar la atención en una escala territorial mayor que la regional por el valor de su patrimonio, pero también por la valía de su gente, que ha sabido convocar diversos esfuerzos que comienzan a dar algunos frutos. No obstante, el trabajo que es arduo, no sólo para las autoridades que van y vienen con proyectos e ideas para su comunidad. Ejutla requiere optimizar sus formas de gestión, definir su capacidad de acogida turística, fortalecer la participación social y movilizar sus recursos; pero, sobre todo, necesita fortalecer su capital social mediante el reforzamiento del tejido de redes de cooperación horizontal, pues la sinergia –que rara vez se mantiene inmóvil en el largo plazo–, requiere apoyarse en un marco normativo

³⁴ Se informa que hacia el norte del área urbana, en terrenos correspondientes al fundo legal, se autorizó la venta de terrenos con un costo de 100 UDS/m².

que le brinde la posibilidad de planificar la actividad y controlar el deterioro que el turismo puede provocar si no se establecen, en forma consensuada y oportuna, los límites y, con ello, acercarse al desarrollo local del turismo.

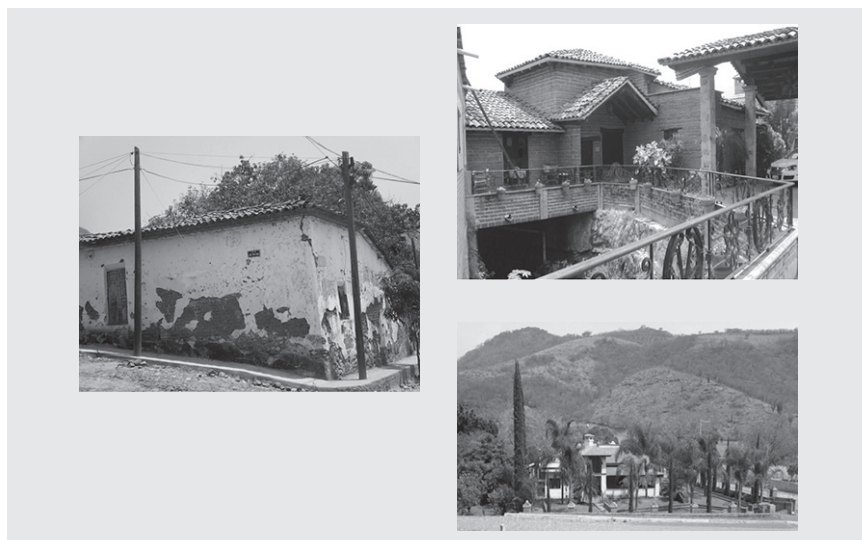


Figura10. Dinámica inmobiliaria por el turismo de retorno-segundas residencias. Fuente: Casa deteriorada, casa modificada recientemente y casa nueva en localidad con rumbo a la presa. Registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayo de 2012 y mayo de 2013.

El proceso de turistización no es nuevo y aunque ha existido la intención deliberada de algunos agentes sociales por impulsarlos, se observa un proceso que evoluciona paulatina pero constantemente, ya que se han desarrollado diversos estudios e iniciativas locales vinculadas con el turismo. Pese a ello, los resultados siempre han sido más o menos parciales o limitados.

Espacialmente, la respuesta ante el turismo es diferenciada, hacia el exterior de la cabecera municipal se aprecia favorable por la oportunidad que ofrece el medio natural, mientras que al interior de la cabecera municipal se considera:

- **Favorable** hacia el centro del poblado, coincidiendo con la concentración de los recursos, sobre todo religiosos.
- **Desfavorable** hacia la periferia: no se visualizan las oportunidades que eso puede generarles bienestar.

La evaluación tanto de los capitales como de las formas y tipologías turísticas que se observan en Ejutla refiere un turismo rural incipiente que se consolida la participación de la población local en forma de guías o como empresarios del turismo (de hospedaje o alimentación).

Religión, habitantes, migrantes y autoridades, se unen en nuevos proyectos: por un lado, la construcción de un santuario para el santo mártir local, por otro, el mejoramiento de la imagen para impulsar la función turística. La convocatoria de cooperación se ha realizado por iniciativa de los sacerdotes del pueblo, especialmente para los migrantes.



Figura 11. El cuidado del patrimonio. Fuente: Obra pública: mantenimiento y mejoramiento de la imagen. Archivo histórico y registro fotográfico realizado en trabajo de campo entre mayo de 2012 y mayo de 2013.

El patrimonio cultural –vinculado con la religión– y el natural de Ejutla, con un esquema de aprovechamiento turístico sustentable que considere pautas de participación e inclusión social, permiten el establecimiento de condiciones favorables para convertirse en un factor de impulso al desarrollo local. Por último, este esfuerzo pretende abonar en más de un sentido:

- **Desde la investigación:** Son los resultados, todavía parciales, de una propuesta que intenta poner en relieve el capital endógeno y su potencial para impulsar procesos de desarrollo local, en una entidad que, azotada por la migración, tasas de crecimiento negativas y debilitamiento de la función rural, centra sus expectativas en el turismo. De ahí la importancia del tema, sobre todo con el lente analítico que se propone: la realización de un diagnóstico con enfoque local que conduzca a un análisis integrado del territorio; con la consideración de los principios

de la geografía: localización, distribución, generalización, actividad, causalidad y conexión.³⁵

- **Desde la docencia:** El trabajo de campo dentro de la formación del geógrafo constituye un gran potencial para el aprendizaje. Con este ejercicio, los alumnos tuvieron la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos e instrumentos técnicos y metodológicos en el contacto directo con la realidad. Este esfuerzo resulta de la interacción de dos áreas de la geografía: la humana y la del turismo, lo que pone en evidencia la importancia de la perspectiva integral que merecen los estudios sobre la manifestación territorial del turismo.³⁶

Bibliografía

- CASTAÑEDA, ROSALBA Y GONZÁLEZ, LUCÍA (2012). “Turismo religioso en Ejutla, Jalisco como detonador del desarrollo local”, en DAVID CORONADO. *Experiencias y transformaciones sociales durante la primera década del siglo XXI*. México: en prensa.
- DE LA O, ANA MARÍA (1994). “Ejutla: paisaje y cotidianidad a principios del siglo xx”, en *Estudios Jaliscienses* núm. 18. Zapopan: El Colegio de Jalisco.
- GOBIERNO MUNICIPAL (2006-2009). *Plan de Desarrollo Municipal 2007-2022*.
- GONZÁLEZ, LUCÍA. (2011). *Turismo y desarrollo local. Una mirada al pueblo mágico Tequila*. Berlín: Editorial Académica Española.
- GONZÁLEZ, LUCÍA. (2012). “Patrimonio y Territorio: recursos para el turismo en el Paisaje Agavero”, en GONZÁLEZ y PÉREZ (coords.). *Con - Texto 4 Ciudad, territorio y sustentabilidad. Investigaciones*. Universidad de Guadalajara, pp. 75-107.
- GONZÁLEZ, LUCÍA Y CASTAÑEDA, ROSALBA (2012). “Geografía turística o geografía del turismo: la importancia del territorio”, en LÓPEZ y otros (coords.) *Lo glocal y el turismo: Nuevos paradigmas de interpretación*. Universidad de Guadalajara.
- INEGI (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010*.
- MALDONADO, MINERVA. (2012). *Turismo y religión*. México: Miguel Ángel Porrúa.

³⁵ Para una mejor lectura del tema, véase González y Castañeda (2012).

³⁶ Es importante, por lo tanto destacar que en esa etapa de la investigación participaron alumnos de las materias Geografía Humana y Geografía del Turismo de la licenciatura en Geografía de la Universidad de Guadalajara, durante los calendarios 2012B y 2013A.

- MILLÁN VÁZQUEZ DE LA TORRE, M., MORALES, E., Y PÉREZ, L. (2010). "Turismo religioso: estudio del Camino de Santiago", *Gestión Turística*, pp. 9-37.
- PADILLA, JESÚS (1997). *Añoranza de Ejutla*. Guadalajara: Editorial Amate.
- PROPÍN, ENRIQUE (2012). "Desperdiciado, el potencial turístico", *Boletín UNAM-DGCS-205*. Ciudad Universitaria. Disponible en http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2012_205.html Consultado (fecha de consulta: 10 de abril de 2012).
- ROMERO, JUAN Y FARINÓS, JOAQUÍN (2004). "Los territorios rurales en el cambio de siglo", en JUAN ROMERO (coord.) *Geografía Humana*. Barcelona: Editorial Ariel.
- TROITIÑO, MIGUEL ÁNGEL (1993). "Espacios protegidos y dinamización de recursos", en GERMÁN VALCARCELT-RESALT, MIGUEL TROITIÑO, Y LUIS CAVA (coords.) *Desarrollo Local, Turismo y Medio Ambiente*. Diputación de Cuenca, Área de Cultura, pp. 83-103.
- TROITIÑO, MIGUEL ÁNGEL (2000). "Territorio y Desarrollo Local", en CARDOSO (dir.). *Formación y empresa: Ejes del desarrollo integral de las comarcas*. Talavera: UNED.
- TROITIÑO, MIGUEL ÁNGEL (2013). "Elementos y metodología del Análisis territorial", en KATIA LOZANO Y ABEL RUIZ VELAZCO, *Análisis espacial. Territorio y desarrollo Local*. Universidad de Guadalajara, pp. 19-44.

Sitios consultados

- [HTTP://SIEG.JALISCO.GOB.MX/CEDULAS/](http://sieg.jalisco.gob.mx/cedulas/)
- [HTTP://WWW.INEGI.GOB.MX](http://www.inegi.gob.mx)
- [HTTP://WWW.COPLADE.JALISCO.GOB.MX/.../PLAN%20Municipal%20de%20Desarrollo%202007-2009%20Ejutla.pdf](http://www.coplade.jalisco.gob.mx/.../PLAN%20Municipal%20de%20Desarrollo%202007-2009%20Ejutla.pdf)
- [HTTP://WWW.DIARIODELVIAJERO.COM/CULTURA/LOS-20-destinos-religiosos-mas-visitados-del-mundo](http://www.diariodelviajero.com/cultura/los-20-destinos-religiosos-mas-visitados-del-mundo) Consultado el 5 de octubre de 2012.
- [HTTP://WWW.SANTUARIODELOSMARTIRESDECRISTO.ORG/WP/CATEGORY/SANTOS-MARTIRES/](http://www.santuariodelosmartiresdecristo.org/wp/category/santos-martires/) CONSULTADO el 3 de octubre de 2012.

Entrevistas realizadas

- DOCTORA ANDREA MICHEL (PRESIDENTA MUNICIPAL 2009-2012). Realizada 12 de mayo de 2012.

PROFESOR IGNACIO (PRESIDENTE MUNICIPAL 2012-2015). Realizada 24 de mayo de 2013.

HABITANTE / PARTICIPANTE DE INICIATIVAS TURÍSTICAS / MIEMBRO DEL PATRONATO Y COLABORADOR EN EL CONSEJO TURÍSTICO MUNICIPAL)

Realizadas: 12 de mayo de 2012 y 24 de mayo de 2013.

MIEMBRO DEL PATRONATO. Realizada el 24 de mayo de 2013.

Autores

SALVADOR GÓMEZ NIEVES

Profesor e investigador del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UdeG). Es licenciado en turismo, en economía y con una especialidad en planeación de la educación superior por esta misma institución. Maestría en Ciencias en Planeación Turística por el Instituto Politécnico Nacional. Doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. En la actualidad es Jefe del Departamento de Turismo, Recreación y Servicio del CUCEA. Ha sido profesor e investigador huésped en el Doctorado en Gestión y Desarrollo Turístico Sostenible de la Universidad de Málaga (España) y en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante (España).

ANA CECILIA REYES URIBE

Profesora e investigadora del Departamento de Turismo, Recreación y Servicio del CUCEA (UdeG). Cursó la maestría en Hotelería Internacional y Administración Turística en la Universidad de Schiller, Inglaterra, y la maestría en Dirección y Gestión Turística en la Universidad de Alicante, España. Obtuvo el doctorado en Ecología Humana por la Universidad de Alberta, Canadá.

IRENE HUERTAS VALDIVIA

Profesora e investigadora huésped del Departamento de Turismo, Recreación y Servicios del CUCEA (UdeG). Fue docente en la maestría en Dirección de Empresas Turísticas de la Universidad de Granada (España). Estudió Turismo y Ciencias del Trabajo en la Universidad de Granada, donde también obtuvo la maestría en Economía y Organización de Empresas, y en la actualidad estudia el doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales. Especialista en Dirección y Gestión Hotelera por la Universidad Alfonso X El Sabio de Madrid. Ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad en la industria hotelera durante más de nueve años, concretamente en las cadenas hoteleras A. C. y Marriott International.

MARTHA ROSALÍA SÁNCHEZ LÓPEZ

Profesora e investigadora del CUCEA (UdeG). Licenciatura en Turismo y licenciatura en Historia por esa misma institución. Máster en Gestión Cultural: Turismo, Patrimonio y Naturaleza por el Instituto Ortega y Gasset (España) y cuenta con el doctorado en Historia del Arte y Gestión Cultural en el Mundo Hispanoamericano por la Universidad Pablo de Olavide (España). En numerosas ocasiones ha impartido cursos y ha sido conferencista y ponente en las áreas del turismo, cultura e historia, tanto en México como en España.

LUCÍA GONZÁLEZ TORREROS

Profesora e investigadora del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH) de la UdeG. Licenciada en Turismo, Maestría en Desarrollo Local y Territorio y doctorado en Ciudad, Territorio y Sustentabilidad por esta misma institución. Responsable del Cuerpo Académico: Procesos de Desarrollo y Aprovechamiento de los Recursos. Ha publicado diversos artículos, libros y capítulos de libros; además, ha participado como ponente y conferencista en eventos académicos nacionales e internacionales particularmente sobre la línea: turismo, patrimonio y desarrollo local. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

ROSALBA CASTAÑEDA CASTRO

Profesora e investigadora del CUCSH (UdeG). Licenciada en Geografía y maestría en Educación Superior por esta misma institución. Es candidata a doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Santander. Miembro del Cuerpo Académico: Procesos de Desarrollo y Aprovechamiento de los Recursos. En la actualidad participa en la investigación “Las Vías Verdes: Patrimonio para el desarrollo local”. Asimismo, es responsable del proyecto de investigación “El enfoque por competencias en las prácticas profesionales obligatorias de estudiantes de Geografía en la Universidad de Guadalajara 2006-2012”.

Experiencias sobre renovación de destinos turísticos

se terminó de imprimir en enero de 2015
en los talleres de Offset Studio,
Miguel Blanco 1399, col. Americana
44100 Guadalajara, Jalisco

En la formación de este libro se utilizaron las familias
tipográficas Minion Pro, diseñada por Robert Slimbach y
Ronnia, diseñada por Veronika Burian y José Scaglione.