

JORGE  
HUMBERTO  
TRUJILLO  
RINCÓN

PREMIO



1 9 9 6

MODELO DE  
REGIONALIZACION  
PARA LA  
PLANEACION  
DEL DESARROLLO  
TURISTICO  
DEL ESTADO  
DE MEXICO

*MODELO DE REGIONALIZACIÓN PARA LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO  
TURÍSTICO DEL ESTADO DE MÉXICO*

**Jorge Humberto Trujillo Rincón**

Primera edición 1999.

**C Instituto de** Administración Pública del Estado de México. A C

Av. Hidalgo Pie. Ndm. 503, Col. L. Merced

Toluca , México, C P. 50080.

Tels (92) 143821. 140689,140983.

ISBN 968-6452-23-0

C, Derechos **reservados conforme a la ley.**

**Impreso en México**

AGRADECIMIENTOS

**A Volanda** Por ser mi esposa, Amiga (onídeme que todos los días comparte conmigo sus fracasos y anhelo.: mujer cálida que con su ternura me hace ser más fuerte pero seco irradia ante.

**A mi Familia** Por ser mi Padre, mi madre e mis hermanos quienes de donde siempre he recibido apoyo y cariño.

**Al Dr. Eduardo J. Díaz de Guzmán** - por su amistad, conducción y guía: por mostrarme la dirección para lograr el éxito y a veces un poco más como profesional.

**A los Profesores** Dr. (111111) Uarrocho Ranea1. Dr R, varó Ropa Luto MI, o Marcelino (astimw N i ar. A1tro- Sergio (onzalez 1. tpez c Mtrn. ;V na Dcha Corral. por sus comentarios de ejemplo- al crítica aguda y su réplica b.on...we, naAa

**A la Lic. Bertha T. Abrahani** Jalil Maestra y amiga que me permitieron realizar los estudios de los cuales nado esta en esta institución.

**A la Universidad Autónoma del Estado de México:** Por ser la casa de estudios en donde se ha formado, institución que gracias entrañablemente, me ha dado la oportunidad dese

**Al Lic. Víctor Quita Santiháñez, Director General de Turismo:** Por darme oportunidad de colaborar con él. disminuyendo su conlleva a las actividades

**A mis compañeros de trabajo** Porque siempre unirme a hico apoyo, apoyo.

**Muy en especial, al Instituto de Administración Pública del Estado de México** Por organizar el Certamen cada año: acto que se ha convertido en un estímulo por la presentación de los trabajos que promueven el avance del conocimiento en esta materia importante motivado. para aquellas que buscan agradecer de alguna manera la oportunidad de estudiar en el nivel superior e ir un poco más allá en la búsqueda de la plenitud de todo ello con el límite de ser mejores cada día.

**A todos ustedes mi más sincero agradecimiento.**

# INDICE

re] e ll loe itin		
introdnee i(nl		is
Capítulo I	la planeaciou turSlica	
1	El concepto de produer n (u ,1 o	
1 2	DI territorio	
	1 2.1 Los palos Wrislicas	
	1 ? 2 La via edilbmiana P In reeidn annpeteue ra	G
	1 2 \$ Alcances s limitaciones	21
1 3	La estrategia	24
	Lit Ambiente	_:
	2 111 modelo A.UL.	28
1,4	n puróclpue ion	31
<b>Capitulo 2 Análisi&gt; de las tornas de ore ni,aeain del tclótriu del</b>		
	! ,todo de Mes	
	La ,gionnlizzcidn .!cica 119301	40
	2.1.1 Concepclo n eubcnermental del lurisnn	40
	21? FI entorno ecenn!nia)	-11
	2_ ,I 3 C e,leyto esratal	42
	2.!. .I División de leTlorie	41
	21S Pun ciOnalnie!1a	47
	2.16 Análisis estratégico	
	2_ ,I ] V7arketinc	49
_-_-	la sonil'tcadún lurisGGa 119311	\$0
	_2 1 Coucepeiún eubcm:m)enraj dei turismo	H)
_-_ ' _	El entorno econúntlcO	SI
_- .	3 (bmesto estalal	
	_2 4 Uivkidr, del territorio	7e
	_2_ S Rmeionamiento	>(
	_2.6 AnaIIs15 estmt2nitlo	i3
	_.2.7 MarAeline	60
	Contparaeióo de las li)nnas de organLUR r1 lerritorin del Estado de ,México	61
? 4	Análisis de PODAS	63
	11 Oportunidad	63
	2.4 2 Amenaza	bl
	? 4.3 Fortalezas	o1
Capítulo 3	2A.4 Debilidades Necesidad de crear nn "Al de recriara isaCiún luristica poli' el Estado de Mexlcu	T 71

3.1	El nuevo mercado turístico	72
3.2	Los criterios para la nueva regionalización	78
3.3	Hacia la definición de un modelo de regionalización turística	80
3.3.1	Las variables del modelo	80
3.3.2	I.a combinación de variables	82
3.3.3	Las formas de los destinos	86
3.3.3.4	Las funciones de los destinos	89
3.4	Productos esperados	90
3.5	Aplicación del modelo propuesto	90
3.5.1	Formato <b>de usos turísticos</b> potenciales	92
3.5.2	Resultados del Eje de Desarrollo del Producto	100
3.5.3	Resultados del Eje de Posicionamiento del Producto	101
Conclusiones		113
Bibliografía		127
<b>Índice de figuras, cuadros y mapas</b>		
Finura 1.	Mercadotecnia turística	
Cuadro 1.	Combinación de productos y destinos	3
Cuadro 2.	Matriz A.D.L. de análisis estratégico	29
Cuadro 3.	Etapas del nivel de madurez	36
<b>Mapa 1</b>	División territorial <b>de la Regionalización</b> Dnica	45
Mapa 2.	División territorial de la Zonificación Turística	54
Cuadro 4.	Comparación de las formas <b>de organizar</b> el territorio del Estado de México	62
Cuadro 5.	Llegadas a <b>destinos turísticos</b> y reporte de ingresos por <b>concepto</b> de turismo	74
Cuadro 6.	Llegadas <b>de turistas a destinos</b> en el mundo	75
Cuadro 7.	Comparación entre los Modelos de Desarrollo Turístico	78
Figura 2.	Variables del proceso turístico	81
Figura 3.	Relación de <b>variables de</b> turismo	83
<b>Figura 4.</b>	Destino turístico tipo célula	87
Figura 5.	Destino turístico tipo ancla	87
Figura 6.	<b>Destino turístico tipo circuito</b>	<b>88</b>
Cuadro 8.	Formato de Lsos Potenciales Turísticos por Destino	89
Cuadro 9.	Grado de desarrollo del producto	100
Cuadro 10.	Posicionamiento del producto	101
Cuadro 1 I.	Matriz A D.L. con los resultados <b>de la aplicación en el</b> Estado de México	103
Mapa 3	Destinos turísticos del Estado de México	104
<b>Mapa 4</b>	<b>Regionalización turística del</b> Estado de México	105
Figura 7	Ruta crítica de los subprograntas para el desarrollo turístico de los destinos del Estado de México	112

## *Presentación*

La presente obra que **Si** somete a la Consideración del lector, constituye la investigación que obtuvo el Premio **IAPEM 1996 Administración Pública del Estado de México, que** se promueve anualmente a partir de 1988. con el propósito de estimular y premiar el esfuerzo de quienes con entusiasmo y vocación se **interesan en la** investigación teórica y práctica en administración pública y disciplinas afines: que permita conocer, explicar y proponer alternativas de solución a la problemática administrativa que enfrenta el gobierno estatal, así como generar nuevas teorías, categorías y marcos conceptuales que coadyuven al desarrollo de las ciencias administrativas.

El Estado de México además de ser una entidad federativa de considerable trascendencia para el desarrollo del país por su ubicación geográfica. su índole demográfica, por el esquema socioeconómico, político y cultural en el que se desenvuelve, también posee un enorme potencial turístico representado por innumerables recursos naturales, culturales y antropológicos asentados en gran parte de su territorio.

Aunado a sus múltiples atractivos, no solo por sus bellezas **naturales**, sino también por sus aspectos sociales y culturales, la entidad tiene la ventaja de su ubicación geográfica. la cercanía al gran mercado que representa la ciudad de México que lo coloca como una alternativa inmediata, accesible en costos y atractiva en recursos para el descanso y la recreación.

No obstante el potencial turístico del estado, esta actividad no ha sido desarrollada plenamente; en realidad afronta diversos problemas y limitaciones que reducen sus posibilidades de constituirse en un rubro más atractivo económicamente para quienes participan en ella, y frena sus posibilidades de ser un espacio propicio para la recreación, el descanso y el fomento cultural de la población-

Aspectos financieros. escasez de recursos calificados, insuficiente promoción, infraestructura limitada, entre otros aspectos, reducen sus

alcances como actividad generadora de bienestar regional y promotora de la cultura y el patrimonio histórico del estado.

Con base en un enfoque estratégico de mercado, la presente investigación aborda aspectos relacionados con el desarrollo de los destinos turísticos de la entidad, a través de un modelo de regionalización territorial. más *ad hoc* en las condiciones económicas políticas y sociales actuales, que permita la promoción (de los destinos), así como de acciones de integración y consolidación en los mercados; e igualmente se consideran la especialización y vocación de los destinos, la participación empresarial y social, las preferencias (de los turistas y, se determinan sus puntos débiles y potenciales.

El reto actual es impulsar el desarrollo de las zonas turísticas del estado, de acuerdo con su vocación natural y respecto a segmentos específicos del mercado: elevar la calidad de la oferta turística; mediante el aprovechamiento adecuado de los recursos; el mejoramiento y la ampliación de la planeación de servicios turísticos, y la formación de recursos humanos calificados.

A fin de lograr una mayor cohesión y captar un creciente número de turistas, es esencial una planeación que responda a las necesidades de este mercado, es decir al reconocimiento de vocaciones de los recursos locales: definir un importante y ambicioso programa (de mercadotecnia con el apoyo de los medios de comunicación masiva electrónicos e impresos; fomentar una mayor participación del sector privado en el desarrollo y promoción del turismo: promover la investigación, capacitación y enseñanza turística a fin de mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad que permita una mayor presencia y competitividad de nuestros atractivos en el país y aún en el extranjero, favoreciendo la imagen estatal como destino turístico accesible para todos: además de contribuir al desarrollo regional, a la generación de empleos que arraiguen a la población en sus lugares de origen y, con ello, al mejoramiento de las condiciones generales de bienestar social en el Estado de México.

## *Introducción*

**El Estado de México es una entidad que en el transcurso del tiempo.** se ha caracterizado por ser asiduo de hechos históricos imprescindibles para explicar el crecimiento de nuestro país. (Este pequeño territorio si se le compara con otros estados) que posee una variedad de climas, **una compleja Orografía, cuerpos de agua, formaciones naturales subterráneas, una gran riqueza forestal y un sinnúmero de manifestaciones artísticas y culturales representativas** de periodos **que van desde el prehispánico hasta el contemporáneo, tales como: zonas arqueológicas, monumentos, museos, pueblos típicos y muchos otros.**

Sin embargo, **el uso** de la calidad o la cantidad de sus atractivos, el Estado de México no ha podido sobresalir realmente en los mercados nacionales e internacionales. No así otros estados como Guerrero, Oaxaca y Quintana Roo, en los cuales existen playas, como también **el desarrollo.**

**¿Que hace a este atractivo tan importante, comparado con otros? Esta** investigación pretende contestar la pregunta, sino lo es bien ayudar a la **incorporación de otros destinos sin placa al mercado turístico nacional e internacional.** Para ello, es posible apreciar tres condiciones que están obstaculizando el proceso

primero, se debe reconocer a la demanda como el factor principal que ha influido en el posicionamiento de esos atractivos por encima de los demás: **hac** quien dice que es por el clima, otros por la infinidad de **actividades recreativo-turísticas que se pueden efectuar, y otros** señalan factores socio-culturales como el **clima, la historia, etc.** En realidad no pocos hacen mención de que la mayoría de los destinos turísticos son productos turísticos integrados como consecuencia de un complejo proceso de planeación basado en **investigación de Mercados,**

Además, los grandes flujos de turistas hacia este atractivo han llevado a los gobiernos federal y estatales, así como a la iniciativa privada, a enfocar sus expectativas de inversión y de asignación de recursos hacia el diseño, ejecución, evaluación y promoción de macroproyectos turísticos en las zonas costeras del país.

Por último y para cerrar el triángulo, estos destinos ofrecen al visitante, además de una planta turística diversificada en calidad y precio, un conjunto de actividades recreativo-turísticas posibles de efectuarse durante su visita, condición que provoca una mayor estancia y, por consiguiente, una mayor derrama económica.

El caso del Estado de México presenta desventaja en los tres puntos mencionados: primero, por las características de su territorio, no cuenta con playas; segundo, como consecuencia de lo anterior, ha quedado al margen de las políticas de desarrollo y promoción de la inversión del gobierno federal y el tercero, y quizás el más grave, es que a pesar de contar con atractivos en cantidad y calidad, no tiene hasta el momento, productos turísticos integrados, que como se dice anteriormente, sean consecuencia de un proceso de planeación con base en una regionalización que tenga como fin organizar y dirigir acciones para su desarrollo turístico, sino que más bien han sido consecuencia de su cercanía con la ciudad de México.

Al turismo se le ha identificado como una actividad que permite la generación de empleos, la captación de divisas y que apoya el proceso de desarrollo regional. Sin embargo, el replanteamiento de las funciones del gobierno ha ocasionado que su política de inversión se redirija básicamente hacia áreas de obra pública y de infraestructura tendientes a favorecer el desarrollo turístico. No obstante, la población sigue viendo al gobierno con un enfoque paternalista que a todas luces ya no es real.

Las autoridades siguen pensando que para su inserción en la geografía turística nacional sólo basta que el gobierno haga uso de sus recursos, para que, por medio de la inversión directa en hoteles, centros recreativos o restaurantes, se generen los efectos mencionados, sin ver

que el desarrollo está condicionado por un trabajo articulado de la sociedad civil en las localidades y a una *conapctencia* de los destinos turísticos tradicionales.

La incursión de México en una economía de mercado, la utilización de parámetros como la eficiencia, la calidad x' el precio para a competencia, la **contracción de la demanda y el pago de altos intereses han ocasionado serias dificultades en la supervivencia** de destinos turísticos **va consolidados**, tanto en los **ntereadoe nacionales corto internacionales** **Aunado a lo anterior, la disminución de la participación del gohiernt cn las actividades económicas en general, plantea un panorama no muy alentador para los destinos menores, y mucho menos lo es si se siguen utilizando estrategias fuera de tiempo ^ lugar, diseñadas para otros contextos.**

Anteriormente México adoptó un modelo de desarrollo turístico que hoy se puede definir como tradicional. Este modelo se diseñó en función de las preferencias de la demanda. lo que significa que la afluencia turística *favoreció*, y lo ha seguido haciendo, algunos sitios *caracterizados* por construirse con base en la *lorrau a aguu\_c0(-orrnu. es decir. las playas como atractivo líder que concentraron las expectativas de desarrollo turístico a nivel nacional e internacional.*

Sitios playeros en nuestro país se convirtieron *ca* destinos turísticos importantes, *caracterizados por su dicho, tomando en cuenta un crecimiento altamente urbanizado y polarizado, gestado a través de grandes inversiones públicas y privadas. C011 especulación de la tierra, concentración de la oferta de empleo rápidamente superada por la demanda, altos niveles de competencia internacional que han obligado al abaratamiento de los precios, apropiada infraestructura, abuso del recurso y de su capacidad de carga, y en general, una tendencia hacia una economía local frágil, Na que - esta centrada solo en el turismo" (Liernaux, 1985).*

Bajo este *coneeplo*, México logró *pos ic ionarse v competir en los mercados internacionales con sitios como Acapulco. Cancún, Puerto*

Valarta. Manzanillo, Loreto. Los Cabos y Huatulco. entre otros. Lo anterior tiene resollado de una política turística centralizadora y uniformizante: centralizadora por ser diseñada en el interior de instituciones de orden mundial (Organización Mundial de Turismo. OMT; Banco Interamericano de Desarrollo, BID, o Banco Mundial, BM) en coordinación con el nivel federal del sector en México (SECTOR); y uniformizante porque reprodujo el mismo modelo de desarrollo en varios sitios sin importar sus características regionales. Al principio de su implantación, los resultados fueron buenos, sin embargo, en la actualidad los productos turísticos se han estancado dentro del mercado internacional. A continuación se dan algunas cifras que apoyan lo anterior.

Según los reportes de la Secretaría de Turismo, las nuevas condiciones de mercado en México encontrados en el "Seminario Internacional: perspectivas para el turismo mundial y para las Américas en la próxima década" (SECRETARÍA DE TURISMO, 1994), se demuestra una desaceleración en el crecimiento del turismo en nuestro país, con base en los siguientes datos:

- 1) Los Flujos turísticos del exterior hacia México no han crecido desde 1986 manteniéndose por abajo de los cinco millones al año.
- 2) Los ingresos por turismo receptivo se han estancado desde 1990. Hay que destacar que los Lujos de los E.U. representan el 74% del total.
- 3) Por otro lado, destinos en Europa, Canadá y América Latina han sostenido el crecimiento de sus ingresos por turismo receptivo.

Lo anterior parece indicar que los productos turísticos de playa en nuestro país que ya están posicionados se encuentran, desde hace algunos años, en estancamiento y el sector la oferta **nacional no** ha incorporado nuevos productos al mercado internacional.

Por otro lado, el modelo tradicional asignó a los estados sin playa una función turística marginal en los que, por lo general, la estadía se presentaba por horas (excursionistas) o en fines de semana (turistas), condicionada a su localización y a su distancia (tiempo y costo). A partir de esas condiciones, hay, estados con ventajas importantes, pues se

**encuentran** localizados **mur** cerca del Distrito Federal y su zona conurbada. el núcleo **poblacional** más grande del mundo con más de 19.1 millones de habitantes (INIIGI, 1995), además de que ahora, los aeropuertos **internacionales** de la ciudad de México, Puebla y Toluca presentan la oportunidad de ingresar a los mercados turísticos internacionales.

**Sin embargo**, las "autoridades estatales de turismo de los estados que no tienen una posición como la de los centros turísticos playeros ya mencionados, también han favorecido el desarrollo del modelo **tradicional y unilímite**, por dos razones: a) ejercitan una **planeación** turística con base en política que promueven la reproducción del modelo playero en su territorio, lo que ha ocasionado un mayor posicionamiento de las playas en relación a otros atractivos de corte natural o cultural. V por lo tanto, su preferencia. cuando menos en lo que respecta a los **turistas** internos, y b) su planeación turística tiende a descontextualizarse, es decir, **olvida en cuenta** tres elementos **que son tan importantes**: el territorio, la estrategia y la participación local. Lo anterior lleva a las dependencias estatales de turismo a practicar una planeación turística de la cual se desprenden acciones desarticuladas y sin coordinación **entre sus** autoridades

Para el caso del Estado de México. In Dirección General de turismo esta dividida en cuatro áreas sustantivas **de las cuales una** adjunta dentro de las cuatro primeras están la Subdirección de planeación, la Subdirección de Capacitación y Regulación, la Subdirección de Promoción y Difusión y la Subdirección de Fomento, mientras que la segunda es una Delegación Administrativa.

Aparentemente, el Programa de Fomento al turismo 1991-1999 es el resultado de una planeación participativa, ya que es producto de un proceso de consulta en el que las instituciones, organizaciones, dependencias y profesionales en la materia aportaron una serie de comentarios que enriquecieron su contenido y, por lo tanto, lo fortalecieron. De este documento se desprenden varios Programas Operativos Anuales.

uno por cada alío, en los que cada área de la Dirección General de Turismo determina sus metas y sus acciones.

**Sin embargo, cada área las determina por separado, es decir, cada área elige sus metas sin considerar las metas de las otras cuatro. Ejemplo de ello es que mientras Planeación apunta hacia la organización de un número de grupos de trabajo locales con la mira en objetivos comunes; Capacitación se dirige a ofrecer un número de cursos de capacitación a los niveles directivos y operativos de empresas que así lo soliciten. y Promoción busca instrumentar el Fondo Mixto para financiar la campaña publicitaria del Estado de México.**

A simple vista, las acciones pueden tener sólo alguna relación, pero el objetivo del Programa de Fomento del Turismo es lograr el desarrollo turístico de los destinos y su dimensión las rebasa. Bajo el enfoque con el que se trabaja en esa dependencia, resulta cuestionable que las acciones de cada Subdirección puedan lograrlo por separado.

**Al mismo tiempo, las acciones mencionadas carecen de parámetros de evaluación y simplemente se confrontan al final de cada año: si se programaron 100 cursos y se impartieron todos, entonces se logró la meta de la Subdirección correspondiente, pero el objetivo está muy lejos todavía.**

**Además, las acciones literalmente se implantan en cada uno de los sitios en donde se considera más necesario y los criterios de selección son muy flexibles, dejando a un lado la participación de las comunidades locales, por lo que su impacto se reduce y es limitado, sin generar el efecto de adaptación esperado para el desarrollo turístico del destino.**

**Por ello, el elemento central de esta investigación es el destino, debido a que es un concepto que retoma al nivel regional local como la unidad de análisis que permite monitorear el desarrollo turístico de un determinado territorio: internacional, nacional, estatal o municipal, a manera de núcleos funcionales y no de grandes territorios homogéneos.**

La regionalización se convierte en un instrumento básico que permite organizar espacialmente un territorio con el fin de apoyar la planeación

turística de uno o de varios destinos; posibilita el monitoreo del desarrollo turístico del o de los destinos con el fin de evaluar el desarrollo para afirmar, ajustar o modificar su estrategia competitiva: y considera la organización de las comunidades locales como un insumo indispensable, debido a que son ellos los que instrumentarán } adoptarán las acciones para darle al destino la oportunidad de desarrollarse de manera más autónoma, pero en concordancia con el centro.

Al respecto se tiene conocimiento de algunos antecedentes como la regionalización económica de México o la zonificación turística de la SECTUR. Para el caso del Estado de México se tiene conocimiento (le dos antecedentes, ya que la Dirección General de Turismo local ha utilizado dos formas de organización del territorio mexicano: primero, se adaptó a la regionalización de 1980, la cual con un enfoque económico dividía al estado en regiones; luego diseñó en 1983 una estrategia territorial que identificaba zonas con el fin de lograr su desarrollo turístico mediante la canalización de acciones de gobierno en tres áreas: planeación, capacitación y promoción. Esta última aún está vigente.

El análisis de las dos formas de organizar el territorio del Estado de México en el pasado, conducirá a definir las ventajas y desventajas en su aprovechamiento. Sin embargo, la tesis del estudio es que, en el contexto actual, se juzgan inadecuadas para apoyar las actividades funcionales de la Oficina Estatal de Turismo. Por tal motivo, la importancia del presente estudio radica en que, a través de él, se *propondrá un modelo de regionalización para reconfigurar el territorio del Estado de México con el objeto de buscar su desarrollo turístico*, de tal manera que se reconozcan sinergias y estructuras diferentes y, por lo tanto, productos diferentes; se intente mejorar la posición competitiva de aquéllos que ya están en el mercado e incluir a otros más a través de una acción organizada que involucre a la comunidad, a la autoridad y a todos los integrantes del producto turístico.

La pregunta es ¿por qué crear otra configuración territorial turística del Estado de México? Los criterios en los que se basaron para

**regional izar v zonillar turísticamente a la entidad responden a un contexto diferente al actual, por ello, en la medida que se actualicen los criterios para la reconfiguración territorial turística del estado, con base en la concepción de un proyecto neoliheral en donde las leyes (le mercado son el eje conductor de la economía , entonces, se estará en condiciones de estructurar una planeación estratégica diferenciada que les permita a los destinos desarrollarse dentro de las condiciones econon, ices actuales del mercado turístico, conociendo su forma o representación espacial y su función o experiencia turística que se convertiría en el eje del desarrollo del producto.**

**La idea es partir de dos elementos (sus características (le lbna y función, y su análisis estratégico) como indicadores del desarrollo turístico de los destinos , de tal manera que siguiendo el proceso simple que se plantea en el método se tenga conocimiento de la situación del destino y se le proyecte hacia posiciones de mercado más favorables\_**

**En el contexto de la zonificación turística, se entendió como desarrollo turístico al estado que accedía un destino cuando se le caracterizaba por tener una infraestructura adecuada, un atractivo posicionado y una planta turística (equipamiento e instalaciones) amplia v diversificada. En ese contexto, la estrategia identificó 11 zonas turísticas con dos niveles de madurez: en prospección y en desarrollo.**

**Entre las zonas en prospección se identi Mearon las sigu ienles: Amecameca, Aculco. El Oro, Malinalco. San Barlolo Morelos,fejupilco v 'fepotzotlán : mientras que entre las zonas en desarrollo a Valle de Bravo, Ixtapan de la Sal, Toluca y T cotihuacan (Gobierno del Estado de México, 1993)**

**Las primeras se caracterizaban por tener atractivos potenciales o con un aprovechamiento limitada, una in Itaestructura insuficiente y, en algunos casos, inadecuada x una planta turística reducida y, por lo general, de baja calidad. Los segundos. tenían la peculiaridad de contar con una infraestructura importante, un atractivo ya posicionado en el mercado turístico (nacional o internacional) y una amplia planta turística,**

Lo anterior se reduce a una idea incrementalista del desarrollo: entre más elementos con mejores condiciones existan, mayor es el grado de desarrollo del lugar o cabecera.

Es importante advertir y subrayar que esta idea conduce a las zonas en cuestión hacia una misma imagen-objetivo muy parecida a la del modelo de los destinos turísticos playeros o tradicionales caracterizada por la uniformización, la maximización del beneficio financiero y el predominio de la idea de que lo más grande es lo mejor, cuestión explicable tal vez, por el momento histórico en el que se diseñó y se opera. No obstante, por ser tal estado sin playa y, por ende, sin destinos turísticos integralmente planteados y exitosos, es posible considerar a esta zonificación como un avance significativo en la planeación de su desarrollo turístico.

Sin embargo, ese avance generado en términos de planeación, a través del diseño de una estrategia territorial como la denominada zonificación turística, no ha tenido los efectos esperados para el funcionamiento óptimo de la oficina estatal en la búsqueda del desarrollo turístico de sus zonas, ya que no se ha utilizado como una clasificación que dirija las acciones coordinadas de la inversión, de la capacitación y de la promoción, sino que más bien sólo ha servido como un instrumento cartográfico que localiza a las cabeceras turísticas y a los municipios que la integran, pero que nunca pudo consolidarse como una real estrategia territorial que apoyara la planeación del desarrollo turístico estatal.

Hoy, a mediados de los noventa, las condiciones para el desarrollo turístico han dado un giro importante: la interdependencia mundial, la globalización, la internacionalización de la economía, la segmentación de los mercados, los avances tecnológicos en las comunicaciones y el replanteamiento de las funciones del gobierno en su relación con la sociedad, provocan un escenario totalmente distinto en donde se han modificado, tanto la configuración social como la espacial, haciendo la relación de ambas muy compleja (Lipietz, 1993). De suma importancia para la investigación es que esa transformación ha dejado al descubierto dos cosas: por un lado, las limitaciones de la estrategia territorial turística

que se utiliza en el Estado de México concebida en otro momento histórico y, por otro lado. la importancia de la región como unidad base para el desarrollo turístico y todo lo que ello implica, en cuanto a la acción de la oficina estatal de turismo.

Para el caso de la entidad mexiquense. la regionalización económica utilizada en 1980 no integra aspectos específicos de la actividad turística, por el contrario, la subordina a un accionar político-administrativo regional, como se verá más adelante. Sin embargo, es la zonificación la que está vigente, por lo que en este primer momento no se tomará en cuenta a la regionalización única.

El caso de la zonificación turística es diferente debido a que se diseñó expresamente, además de que para el momento de la elaboración de esta investigación está vigente, por lo que en una visión preliminar se presentan algunas desventajas o puntos vulnerables en su objetivo, en sus criterios, en su división y en sus funciones que justifican la creación de una nueva propuesta de modelo de configuración territorial turística:

- Su objetivo difiere de buscar el desarrollo diferenciado de los destinos.

A pesar de que reconoce la importancia de sustentar los proyectos turísticos en la demanda, no vislumbra que los destinos son aquellos lugares centrales que por sus características motivan al desplazamiento y a una estada, por lo cual deben concebirse a partir de sus ventajas comparativas para dirigir las acciones hacia experiencias auténticas, únicas y diferenciadas, generando mayor tiempo de permanencia y, por lo tanto, una creciente derrama económica en una diversidad de lugares.

Debido a los criterios de la configuración turística de las 11 zonas, se advierte más un objetivo político-administrativo por cubrir el territorio, que realmente ser reflejo de la actividad turística en la entidad. Resulta obvio que lugares como Teotihuacan y Valle de Bravo son distintos en su madurez (tomando en cuenta los criterios de la zonificación), o la diferencia entre Malinalco y Acapulco en su prospección. Lo que lleva a pensar en dos desventajas: 1) las zonas

son productos muy grandes y generales en donde se advierten confusiones mercadotécnicas de enfoque de los destinos que las integran y 2) las dos fases ya mencionadas son insuficientes para describir a cada uno de los destinos, por lo que la medición del grado de madurez deberá permitir una mayor posibilidad de combinaciones, es decir, ser más precisa.

Además, el nuevo contexto económico plantea otra necesidad' incorporar al análisis la relación del destino con su coropelencia, ya que los destinos como productos no están solos en el mercado, por lo cual es importante definir ciertas posiciones que den una ubicación a cada producto y, con base en ello, trabajar en las estrategias tendientes a mejorar eventualmente las posiciones de los destinos del Estado de México.

Al plantear un criterio que incluye y no que excluye, su forma implica una cabecera turística de donde se traza un radio que define una superficie territorial, esa forma geométrica sugiere el abarcamiento de casi todos los municipios de la entidad, razonamiento que ha conducido a las comunidades a pensar que todas, al tener un atractivo, cualquiera que sea, (iglesia, cascada, artesanía) automáticamente son sitios potencialmente turísticos o en algunos casos se les defina como destinos. No obstante, las cabeceras no son, en algunos casos, destinos que desputen turísticamente pues no han aprovechado sus atractivos y tienen una incipiente o nula planta de servicios, ejemplo de ello son San Bartolo Morelos, Tejupilco, Aculco y El Oro, no así Valle de Bravo, Ixtapan de la Sal, Toluca, Cotahuacan, Malinalco, Tepotzotlán y Amecameca.

La función es uno de los puntos más importantes. Na que definirá, a partir de la ventaja comparativa del sitio, la experiencia turística a desarrollar, cuestión que hasta hace poco, y a la sombra del modelo tradicional, implicaba una idea (no muy clara) definida como descanso, diversión o recreación con base en la observación de los atractivos, pero que hoy requiere para su desarrollo de precisar

experiencias a través de una o varias actividades recreativo - turísticas que solo se pueden realizar ahí, por lo que hace al destino identificable como único y diferenciado.

A todas luces, la propuesta mencionada ya no es acorde con el nuevo contexto que vive nuestra entidad. Se hace necesario buscar un replanteamiento del tema que de como resultado una participación más eficiente y más eficaz de las dependencias encargadas, con mejores resultados de la gestión y por lo mismo, una mejor posición de mercado de los destinos turísticos del Estado de México.

En ese sentido, el objetivo central de esta investigación es *proponer un modelo de regionalización que respondo más al momento actual y que permita caracterizar a los destinos turísticos del Estado de México con el fin de diseñar una configuración territorial que dirija las acciones conjuntas de la oficina estatal de turismo, de los empresarios, de las autoridades municipales y de la comunidad en general hacia un concepto de desarrolla turístico diferenciado, que responde más a las expectativas de un nuevo mercado*

Se debe dejar por sentado que la relación entre los factores territorio y política es indisoluble, esa relación nos habla de que la oficina estatal de turismo deberá sustentar su planeación formal y su nionitoreo de información en una estrategia territorial actual fundamentada en las condiciones de mercado, es decir, en tina regionalización que le permita reconocer vocaciones, formas y funciones diferentes en cada destino, identificar imágenes-objetivo diferentes y advertir participaciones diferentes de las comunidades, definir políticas, asignar recursos, etcétera.

El área específica en la que se busca dar una propuesta es en el área de la planeación para el desarrollo turístico a través del reconocimiento de la importancia de la fusión de lo económico con lo espacial.

Como acción previa de la fase inicial de la investigación estuvo la revisión de las estrategias territoriales que han guiado al sector público en

el desarrollo turístico en los últimos 20 años. N al parecer no existe una anterior.

**Las que se encontraron son: la regionalización económica (1980) y la zonificación turística (1983): la primera más corto una estrategia administrativa y económica global y la segunda como una estrategia sectorial que abordó la problemática del turismo a partir de algunos de sus elementos como criterios de división territorial.**

El aporte central de este trabajo radica en que las dos propuestas de ordenamiento territorial: la de 1980 y la de 1981. son analizadas a la luz de variables de análisis y comparadas entre sí, para que, después, se hagan algunas consideraciones que generan la atmósfera pertinente para la propuesta de un modelo de regionalización aplicable a cualquier territorio, en un contexto actual, con el fin de apoyar a la planeación del desarrollo turístico.

**El modelo que se propone de regionalización se diseñó en función de dos soportes. investigación documental y la experiencia acumulada en mi desarrollo profesional. dando paso a un proceso de investigación que se caracteriza por los siguientes pasos:**

1. **I.a experiencia laboral me obligó a realizar visitas a los diferentes lugares del Estado de México, muchos de ellos ya determinados como turísticos y otros como respaldados a peticiones directas de apoyo para contrarrestar el desempleo. Cada lugar tiene recursos turísticos diferentes, en algunos casos naturales, en otros culturales y en otros de los dos tipos, por lo tanto, sus expectativas de desarrollo turístico también son diferentes.**
2. **Acto seguido se buscaron las acciones de las áreas funcionales sobre los lugares visitados y los resultados no fueron halagadores: mientras Capacitación ofrecía cursos a quienes se lo solicitaban : Promoción buscaba un fondo mixto para la campaña publicitaria del Estado de México y Planeación buscaba desarrollar consejos turísticos municipales. En síntesis, se detectó una desarticulación formal y real entre el Programa de Fomento al Turismo y las funciones de las**

**subdirecciones debido a que se desestima la unidad de análisis regional: el destino.**

3. Después, se revisó la documentación relacionada con los antecedentes del teína de la organización territorial con el fin de apoyar la planeación del desarrollo turístico en el estado, encontrándose a dos: la regionalización económica de 1980 y la zonificación turística de 1983. Esta última aún vigente, pero más a manera de una presentación cartográfica, que como una guía de las acciones de la oficina estatal de turismo.
4. Se buscó información cuantitativa relacionada con los lugares turísticos del estado con el fin de conocer su número y su ubicación en relación a la zonificación. De aquí empezó a tomar forma una hipótesis en la que señala que es insoslayable la actualización de la configuración territorial del Estado de México, a través de proponer una nueva.
5. Posteriormente, se realizaron lecturas novedosas sobre la reestructuración de la producción, la reconfiguración territorial, la refuncionalización del gobierno y las teorías sobre desarrollo regional, de donde se identificaron los nuevos criterios y las nuevas condicionantes para construir el nuevo modelo de regionalización que de la pauta para la reconfiguración del territorio estatal.
6. Con base en lo anterior y en una revisión de textos sobre planeación estratégica y otros sobre la competencia internacional en materia de turismo se tomó el modelo Arthur D. Little para construir la propuesta debido a que es posible incorporar a los dos factores utilizados para la clasificación de los destinos: la madurez del destino y su posicionamiento.
7. Por último y después de construir el modelo, se procedió a su confrontación con la información de los destinos derivada de la investigación documental y las visitas, obteniéndose una matriz con la ubicación de los destinos, la cual sintetiza la caracterización de cada uno de ellos, por lo que de ahí es posible un trabajo que aglutine los

esfuerzos de las subdirecciones o áreas funcionales de la oficina estatal de turismo.

Para su desarrollo la investigación se divide en las siguientes partes:

El capítulo primero constituye un apartado conceptual sobre la planeación turística, en el que se presenta el concepto de producto turístico y su clasificación, así como los tres enfoques para la planeación turística: el territorial, el estratégico y el participativo.

El segundo capítulo trata de lo que ha sido la experiencia del Estado de México en dos sentidos: 1) las dos estrategias territoriales de desarrollo que se han seguido en los últimos años, la primera denominada regionalización y la segunda como promoción turística, y los alcances y limitaciones de esos dos enfoques.

En el tercer capítulo se analiza la necesidad de actualizar la estrategia territorial para la planeación del desarrollo turístico, con base en las nuevas tendencias de mercado detectadas en un estudio de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994): así como la propuesta de un nuevo modelo de desarrollo turístico para el Estado de México que genere la incorporación de otros productos turísticos al mercado nacional e internacional en situaciones más favorables así como su inclusión como líderes en el destino. La propuesta toma como eje a la planeación estratégica y a la investigación, de tal manera que se permita responder a tres preguntas: ¿dónde está el destino? ¿en qué producto se puede competir? ¿cómo lograrlo?

Al final, se presentan las principales conclusiones y algunas problematizaciones de los alcances y limitaciones de la propuesta del trabajo, que se sugieren más como líneas para continuar la investigación, que como ideas acabadas.

## Capítulo 1

# *La planeación turística*

### 1.1.131 e) (Cepio de producto **turístico**)

Generalmente, el concepto (de producto turístico se ha relacionado con un hotel, con un atractivo o hasta con una artesanía. Sin embargo, un turista se desplaza desde su lugar de residencia a otro para algo más que dormir en un hotel, transportarse en un autobús, para comer en un restaurante, o simplemente para comprar una artesanía.

11 para que del turismo es mucho más complejo que eso. Si bien es cierto que el turista hace uso de una habitación en un hotel, aprovecha las instalaciones de los restaurantes para consumir alimentos y renta un automóvil para desplazarse en el lugar elegido. el motivo de su desplazamiento tiene que ver con actividades recreativas que le proporcionan satisfacción. No es el simple hotel, sino lo que se puede hacer en sus instalaciones.

Por lo que hacer tiene que ver con la práctica de actividades por las que el turista tiene alguna preferencia. va que busca una experiencia que le permita desarrollar alguna destreza o habilidad en la cual se genera la posibilidad de desarrollar nuevos productos para incluirlos en el mercado turístico actual. Pero, ¿qué es lo que busca un turista? o ¿qué lleva a un turista a elegir un destino u otro? Con un coloquio mercadotécnico, se pueden hacer algunos settingamientos al respecto

En una primera instancia, y partiendo de lo más general, es necesario concebir y desarrollar una imagen-objetivo del proyecto que lo

identifique claramente en el mercado a través de la creación de una *Marca Comercial*, algunos ejemplos de ello son: Mundo Maya. Ruta de Cortés, Barrancas del Cobre o Ruta del Sol. Todos integran una marca por medio de las aportaciones de varios estados, varios municipios o varios destinos ya que comparten alguna referencia geográfica o funcional. Vale la pena sugerir que las marcas sean por lo regular conceptos eminentemente comerciales que se asocian al o a los destinos a partir de una idea general, descartando a las marcas que están fundamentadas en nombres de estados como Tabasco (Mundo Maya), Puebla (Ruta de Cortés), Chihuahua (**Barrancas** del Cobre) o Morelos (Ruta del Sol), por mencionar algunos.

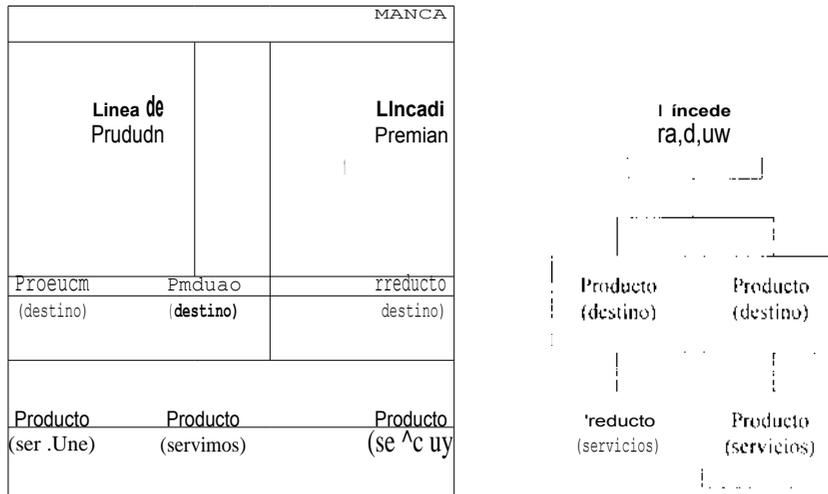
Después sigue lo que se conoce como la *línea de productos*, es decir, la clasificación de uno o varios destinos que tienen un enfoque determinado por una *experiencia* principal sobre la cual se definirá el desarrollo turístico y el posicionamiento del destino y sus empresas, es decir, significa la articulación armónica de las empresas turísticas, no turísticas, autoridades y comunidad en un solo sentido mercadotécnico, Ejemplos de una línea de producto pueden ser los juegos de azar con destinos como Las Vegas o Montecarlo, lugares especializados en casinos con espectáculos y juegos: otro puede ser el de playas con destinos como Acapulco o Cancún. En otras palabras la línea de producto implica una clasificación o segmento del mercado dentro del cual se genera una competencia particular.

El siguiente nivel es referente al *producto turístico* en donde se pueden detectar a dos tipos por desarrollar con éxito en el mercado:

Un primer producto que en su ingeniería resulta muy complejo por el número de agentes sociales que participan y en donde su infraestructura, equipamiento, instalaciones, actividades, transportes y comunidad que al interactuar se convierten en un sistema es el *destino turístico*, lugar en donde la oferta puede ser diversificada en función de varias actividades costo sucede en Valle de Bravo, lugar con posibilidades de realizar deportes náuticos, ciclismo de montaña, rappel, SPA y compras.

Un segundo producto que se relaciona con la empresa de .servicio.' **turísticos en donde el empresario diseña, opera y comercializa un bien o servicio, generalmente de manera individual- I.os ejemplos son. hoteles, restaurantes, agencias de viajes, empresas de diversión. arrendadoras de autos, etc.**

Figura 1 Mercadotecnia turística



Sin embargo, este esquema también puede presentarse de la siguiente manera:

Cuadro 1. Combinación de p dettCnns

	Destino 1	Destino 2	Deslino 3	Desi no 4
Producto 1	X	X	X	X
Producto 2	X			
Producto 3	X		X	
Producto 4	X			X
Producto 5	X			

Lo anterior significa que un destino puede contener a varios productos en términos de experiencias y de servicios, pero también que un producto puede desplegarse en uno o varios destinos, de cualquier forma se debe

**considerar como prioritaria la creación de la marca que dará imagen a cualquiera de las combinaciones posibles o bien, que será resultado de éstas.**

Este planteamiento requiere de un proceso de planeación muy complejo que necesita construirse y operarse a partir de los siguientes enfoques:

1. *Territorial*

En este caso, la competencia entre empresarios turísticos locales (hoteleros, por ejemplo) es improductiva si antes se carece de flujos turísticos constantes hacia el destino. Por lo que la competencia se da en distintos niveles, es decir, Valle de Bravo puede competir con Acapulco en el caso del destino con oferta diversificada o, también puede competir con Tequesquitengo por el enfoque de lago para deportes acuáticos. La acción gubernamental tiene que estar permeada por un tipo de política diferenciada a partir de una regionalización turística congruente con el proyecto global de desarrollo que permita al destino aprovechar sus recursos naturales y culturales para construir una experiencia turística, determinando quienes intervendrán en el desarrollo del producto.

2. *Estratégica*

En el punto anterior se menciona a la competencia como el factor que determina el desarrollo de un determinado destino turístico, ya que este no está solo, tiene competidores que influyen en el mercado y en la línea de producto que se está desarrollando, es decir: el ecoturismo, el deporte de alto rendimiento o el cultural. Por lo que se vuelve indispensable el análisis estratégico de los destinos turísticos con base en la madurez del producto y en su posicionamiento, de tal manera que como resultado de su ubicación en el mercado se definan la estrategia y las acciones a instrumentar.

3. *Participativa*

Por último, se plantea una planeación participativa porque los agentes sociales mencionados anteriormente requieren articularse a través de

algún tipo de organización que les permita funcionar como equipo hacia un objetivo común: el desarrollo turístico de su destino. Lo anterior conduce hacia un nuevo tipo de acercamiento entre gobierno y comunidades, por lo que será necesario conpleniclar a los toros centralizados de consulta popular. mediante la búsqueda del compromiso de los empresarios, las autoridades y las contun idades, no sólo para diseñar los programas locales, sino para implementar nuevos instrumentos de planeación como los mencionados en los dos puntos anteriores.

A continuación se comienza por la parte territorial

### **1.2 El territorio**

Para José Luis Coraggio (Coraggio. 1981), entender a la realidad implica comprender los Caclores de dimensión. movimiento, distancia y dirección, ante los cuales el espacio, por sus limitaciones no existe, pero si la categoría de espacialidad como una condición para la existencia de los objetos que da pie a una corriente espacialista que aparece en tres ámbitos: el natural, que está determinado por leyes que son constantes e inalterables, el biológico, en donde el elemento fundamental es la evolución de los seres vivos, su cree in icnto implica su propia espacialidad, y el social, el cual se da en función de soportes que pueden ser naturales y sociales, que se refieren a la producción, la reproducción, la formación social y a los procesos político-económ icor.

Entonces, el uso del concepto espacialidad implica la integración de un complejo de relaciones entre lo natural y lo social que se efectúan sobre un soporte o suelo, en esa medida el concepto de espacio pasa al de territorio, aunque éste todavía es abstracto, Na que esa condición de territorialidad aún es muy amplia, pero puede ser limitada por un factor natural (continente) o un factor convencional (límites entre naciones), lo que nos conduce a hablar de los territorios y no del territorio.

Esas condiciones (naturales, socioeconám icas y humanas) no son únicas o uniformes, es decir, los componentes del territorio son

**desiguales** por separado y en conjunto, **cada uno de** los ámbitos **naturales implica una distinta** configuración (**clima, suelo, flora**, fauna, etcétera); **cada uno de** los factores socioeconómicos **implica una distinta** configuración (sectores productivos, niveles de **bienestar social**, movilidad social, etcétera) y en el caso de los factores **humanos sucede lo mismo** (**etnias, cultura** y sociedad).

Todo lo anterior **conduce a reflexionar en la posibilidad de que en un** territorio, tomando **en cuenta** a sus componentes, **se puedan generar** distintas configuraciones **a través de la combinación de sus elementos, esas configuraciones darán forma o formas al territorio, es decir**, varias configuraciones **que se plantean a sí mismas como** homogéneas hacia dentro, pero **heterogéneas hacia fuera**; y es a partir **de esas características que se da la continuidad en el interior y la discontinuidad hacia el exterior.**

Como resultado **de lo anterior**, la **propuesta conceptual** que corresponde **a determinadas configuraciones territoriales** diferenciadas de otras y que **permite clasificarlas es la región**. Sin embargo, este concepto ha sido problematizado de tal forma, **que será necesario integrar una perspectiva de las distintas escuelas que lo han abordado.**

*La importancia de su clasificación definida como **Regionalización se aprecia en el sentido de que a través de ella es posible volver funcional la relación entre la organización del territorio y el modelo global de desarrollo de tal manera que se propicie un eficiente diseño y aplicación de las políticas nacionales mediante el establecimiento de sociedades con un relativo equilibrio de poder***

Una regionalización **se fundamenta** en la identificación **de diferencias entre regiones**, de ahí que la **atención para cada una de ellas sea diferente**, por lo que la **política nacional deberá asumir que el apoyo no es el mismo para todas las regiones.**

En estos tiempos **de integración económica mundial**, la creación y desarrollo **de grandes espacios urbanos nodales parecerían conducir hacia la irrelevancia del concepto de región dentro del análisis del territorio.**

Sin embargo, el fuerte crecimiento de esos grandes espacios ha hecho evidentes las diferencias dentro y entre los territorios, lo cual ha llevado a identificar distintos niveles de crecimiento de las ciudades y a diversos grados de **influencia en** las zonas que le circundan, teniendo como resultado una reconfiguración territorial mundial proveetada por una reorganización de las actividades económicas.

Lo anterior, en lugar de restar importancia a la región, se la otorga, rcairmándola como la variable de referencia para el análisis territorial de cualquier fenómeno, es decir, su estudio e investigación en los diversos ámbitos de las actividades económicas se vuelve estratégico en la búsqueda del desarrollo económico.

Al respecto, Hiernaux dice: "La formación histórica de los paradigmas sobre la región se encuentra profundamente determinada por el contexto científico e ideológico de cada época; a su turno reflejo del estado de las fuerzas productivas N de la articulación peculiar a cada periodo histórico o entre la formación económica y social, y el territorio" (Hiernaux, 1993). En otras palabras, si cambian las relaciones de producción y su entorno económico y social, también lo harán sus representaciones en el territorio, por lo que, los paradigmas de lo regional deben buscar formas nuevas de estudiar a la denominada variable de referencia para el análisis del territorio.

Así encontraremos varias propuestas, tales como las que presentan Rozga (1994) y Hiernaux (1993):

1. *El Enfoque (lásico* de fines del siglo XIX que plantea a la Región-Paisaje, bajo el concepto de unidad, de homogeneidad **interna** y en el contexto de la profundización del control del capitalismo en los países desarrollados que generó cambios importantes en la economía y en el territorio, todo ello en el marco del fenómeno denominado "imperialismo". Sus representantes fueron Vidal de la Blache y Gallois.
- 2 *La Economía Regional ;Vrnclórica* que se desarrollo en los años 50 y 60 como una respuesta a las teorías del crecimiento desequilibrarlo,

basándose en los supuestos de este enfoque teórico y aplicándolos a la esfera del desarrollo regional con una tendencia hacia la maximización de los beneficios. La tesis principal dice que los desequilibrios regionales son provocados por la insuficiente movilidad territorial de los factores de la producción. Algunos exponentes fueron: Bertil Ohlin, Borts y Stein, H. Siebert y D. C. North.

3. ***La Escuela del Desarrollo Desequilibrado*** que surge como reacción a los conceptos de equilibrio y como respuesta al desarrollo paralelo de la economía regional neoclásica. fundamentándose en que las fuerzas de mercado fortalecen las diferencias entre regiones, hasta que el gobierno decide contrarrestarlas, regulando su desarrollo. Algunos de los exponentes fueron: G. Myrdal, F. Perroux, J. Roudeville, Hirschman, N. Hansen, Kolosowski y T. Hagerstrand.
4. *La Escuela de la Colonización Interna o de La Teoría de la Dependencia* que señala a los desequilibrios interregionales como consecuencias de las interrelaciones de las regiones con diferentes niveles de desarrollo económico y social, las cuales se dan en condiciones de dominación y explotación. Sus principales exponentes son: P. González Casanova y R. Stavenhagen.
5. ***La Escuela de Economía Política*** que interpreta a las desigualdades regionales como síntomas territoriales de la lucha entre las clases sociales por el control del excedente social. Esta teoría considera al Estado como el elemento clave para la comprensión de los procesos sociales y su expansión territorial. Los representantes son: D. Massey y J.L. Coraggio.
6. *La Escuela Marxista* que reconoce la importancia de la participación del Estado en los procesos económicos, sociales y territoriales, por lo que la unidad "espacio-nación" es una concepto referencia) obligado en el análisis, ya que representa el nivel intermedio entre las esferas local e internacional. Entre sus representantes, destaca: Milton Santos.
7. ***La Escuela del Desarrollo "Desde Abajo"*** que se desarrolló en los años 70, la tesis consiste en expresar que las desigualdades regionales

en los niveles de sida son resultado de la atención prestada a lit integración Ilmcional de la economía v las políticas de desarrollo, en vei de poner atención a su integración territorial. I\_ os autores que la representan sol[ S. 1lolland. W. Stohr y 1. lódtling, Priednan y Neaver. Srohrl Taa lor\_

Indudablen,cure, todas estas escuelas ofrecen aportaciones importantes para CI estudio de lo regional N. por lo tanto, pueden ser aplicables a la investigación de fenómenos actuales en distintas latitudes V momentos. lino de esos fenómenos es el turismo.

La tradición latinoamericana en planeación ha preferido al enfoque regional de Francois Perroux complementado con los conceptos de Boudeville que da lugar a la teoría de Polos de Crecimiento, aunque SU propuesta también contenga otros dos eoloques: la región plan y la región homogénea

#### */, I,I Los pone Wn.vticns*

I.a aplicación del concepto de polos de crecimiento en México dio lugar a toda una teoría en la cual el discurso oficial, los académicos, los estudiosos y los desarrolladores buscaron las respuestas a las preguntas generadas por los problemas del desarrollo regional. La decisión de su aplicación vino del centro v fue mecanicista, ya que este modelo construido por c para otro contexto económico, político v social, se instrumentó en regiones sin una investigación a fondo de las implicaciones que el planteamiento original ocasionarla en el sitio y (le los elementos necesarios para instrumentarlo. lo que condujo a errores e imprecisiones que degeneraron en problemas regionales mayores a los que se había pretendido solucionar.

Para el caso del turismo, las regiones homogénea y plan tienen importantes limitaciones: porque el turismo se desarrolla en un espacio nodal que concentra al atractivo, al equipamiento, las instalaciones, la comunidad y la infraestructura, es decir, es discontinuo en el territorio. Por lo que el concepto de polo definió el modulo de desarrollo a seguir

debido a su congruencia con la discontinuidad del espacio turístico. fue y es tan importante que se ha incorporado al glosario de términos más utilizados, al grado que ese concepto llegó a convertirse en el sinónimo de centro, de destino o de complejo turístico.

Según Perroux (Perroux, 1976) un polo es una unidad económica motriz (líder, propulsora) o un conjunto formado por esas unidades, una unidad simple o compleja, una empresa, una industria o una combinación de industrias es motriz cuando ejerce un efecto de atracción (dominación) sobre las demás unidades relacionadas con ella.. una unidad es motriz en un determinado espacio social y económico cuando la resultante de todos los efectos generados por ella es positiva en el sentido de proporcionar un cambio de estructura y hacer que la producción real neta del conjunto de unidades experimente una mayor tasa de crecimiento'.

Lo anterior plantea una concepción en la que se asigna un papel estratégico a la concentración espacial de las actividades económicas, de tal manera que se articulen en el polo las actividades localizadas en los centros urbanos y en sus áreas de influencia mediante una adecuada jerarquización.

La propuesta de una región polarizada implica una estructura definida y algunas condiciones que a continuación se describen:

**Primero**, debe existir un polo de crecimiento en donde se concentran un conjunto de actividades sectoriales; **segundo**, una área rural sobre la cual el polo influye por medio de un efecto de arrastre; **tercero**, el polo se encuentra conectado económicamente a un sistema de centros localizadas en su área de influencia, y **cuarto**, una red de transportes y comunicaciones, que conectan al polo con el sistema de centros.

Entre las condiciones se consideran las siguientes: 1) generar mayores flujos de capitales en comparación con aquellos que ingresan a su área rural de influencia; 2) mostrar una dinámica de crecimiento mayor que el promedio nacional y 3) relacionarse con otros polos mediante el intercambio.

Su impacto llegó a tal grado que se le concibió **como un mecanismo** mágico de industrialización y desarrollo, pero técnicamente, existen dos puntos de debate señalados por Roisier (Boisier, 1931) en donde se resumen las consideraciones que se deben tomar para **la instrumentación** del modelo'.

1. La idea de introducir un elemento desestabilizador (un polo. industria motriz) en una región a fin de producir un crecimiento generalizado a toda la matriz de actividades regionales, parece adecuado si, y sólo si, la región presenta **una estructura** económica suficientemente diversificada.
2. **Para utilizar una estrategia** de desarrollo polarizado a fin de promover el desarrollo de regiones con estructuras especializadas, debe introducirse **simultáneamente un conjunto** de actividades que equivalen a crear en la **región una** matriz completa (o sin]ultáneamente completa ) de relaciones interindustriales

Sin embargo, es de dudar que tales consideraciones se hayan tomado **en cuenta para aplicar** el modelo en los centros turísticos mexicanos- La idea de introducir **un elemento** desestabilizador surge como una estrategia de desarrollo **para una región** con serios problemas económicos y con profundas limitaciones en cuanto a sus actividades productivas, pero que **tenían un ambiente** paradisíaco- En la mayoría de los casos, los lugares elegidos para convertirlos en polos se caracterizaban por tener economías **locales sumamente pequeñas**, por lo que al introducir una fuerza motriz tan grande como los megaproyectos turísticos se ocasionaba un disturbio regional de grandes proporciones.

Por otro lado, **al esperar** el éxito de la actividad turística a través del polo de crecimiento y, por ende, el desarrollo económico local, se dejaban de lado a las demás actividades que conformaban la matriz completa. **Peor aún fue**, que al degenerar la estrategia por la imposibilidad de hacer uso masivo de recursos, los centros turísticos se convirtieron en enclaves que centralizan las posibilidades de desarrollo regional: el empleo, los servicios. el ingreso y el mejor nivel de vida se

tradujeron en migraciones de las zonas de influencia hacia el polo, empeorando las condiciones de las dos.

La confrontación de la teoría con la praxis de los polos turísticos deja los siguientes resultados:

La primera de las características estructurales es la existencia del polo. En el caso del turismo los megaproyectos fueron diseñados desde el centro y asumieron que debían modificarse los recursos locales para satisfacer una demanda externa, generalmente internacional, por lo que se estandarizó la oferta. Además, el modelo original habla del sector industrial, lo cual conduce a explicar, con ciertas reservas, la industrialización del turismo, hasta denominarlo corto la "industria sin chimeneas", lo cual es erróneo, ya que a pesar de adoptar una organización de tipo industrial, pertenece al sector servicios.

La segunda de las características se refiere a la existencia de una área rural a la que se influye con un efecto de arrastre. Literalmente, las zonas rurales fueron arrastradas pero no en el sentido de la teoría, el polo se convirtió en un "Block Hole" que absorbió a la zona rural y a todos los recursos que contenía, debido al desequilibrio generado por la transposición mecánica de la teoría y por el retraso en el que se encontraban las zonas en donde se aplicó.

La tercera se refiere a la relación económica del polo con otros polos dentro de su área de influencia. En este sentido, su relación de intercambio ha sido desigual, debido a que se configura como un gran centro de consumo y no redistribuye las ganancias generadas en el desarrollo de otras actividades económicas locales, ya que otros polos tienen mejores precios de los productos y mayor curva de aprendizaje, dando lugar a enclaves hoteleros turísticos.

La última está relacionada a los transportes y las comunicaciones, tan importantes para dar fluidez al intercambio entre polos. Para el caso de los polos turísticos tradicionales, estos dos factores han sido de primer orden, ya que a través de ellos es que se desplazan los turistas desde su núcleo emisor hasta el destino, sin embargo, la suma de los polos que

degeneraron en enclaves más un transporte arreo y marítimo. que son los más utilizados por el turista internacional\_ no permiten la redistribución espacial de la derramo económica. Al respecto, los destinos están deseontextualizados de los lugares cercanos.

Pareciera que el análisis conduce a un balance predominantemente negativo. pero ese balance es resultado de algunos factores que debieron considerarse y que son señalados por Perroux (Perroux, 1960)'.<sup>1</sup>

1 La 11111111:1

El tipo de industria es clave. pues son determinadas industrias las que atraen la atención y son propicias para detonar el crecimiento de un lugar. En este sentido. sus características tienen que ver con la *uniftrmcacio;l* como criterio (le la producción de bienes y servicios para su lilas i tic ación: la *cennoG\_ación* en la toma de decisiones que deja fuera a las comunidades locales; la *conce/nruciónp* de actividades en un espacio determinado para elevar la rentabilidad linanciera de las inversiones: la *esprcia/mación* como resuhado de la concepción layloriana, orientada hacia la elevación de los niveles de productividad; la *cbrcvoni\_ación* mecánica en la coordinación necesaria entre distintos trabajadores y unidades económicas de producción; v la *marimi\_odún* referida a dos ¡(leas fm(1amentales: max nii,ación del beneficio y lo grande como sinúninio de lo bueno. (Molina, 1991)\_

La creación del polo por medio de la introducción de una industria motril con estas características implica, para el polo y para la industria. una tasa de crecimiento acelerado en sus inicios, hasta tm determinado límite, del cual posteriormente tiene una declinación relativa. Al respecto. la demanda se vueb.e "ellos elástica v la especulación disininuve

1. LI o.C"u nln'ierrto'le indus'n'iac r e[ er rcimienm

Una de las características mencionadas en el p uma) anterior es la concentración de actividades en un espacio para buscar una mayor rentabilidad de la inversión. Esa concentración introduce tres

**elementos de análisis: la industria clave , el sistema no competitivo del agrupamiento y el hecho de la aglomeración territorial.**

**La industria clave tiene la cualidad de arrastrar con el incremento de su producción a otras industrias; a la primera se le define como industria motriz y a las segundas como industrias afectadas. La industria clave se convierte en la articuladora de las industrias afectadas, incentiva su producción por medio de la generación de intercambios ocasionando el fenómeno de arrastre mencionado.**

**En el contexto de una lucha oligopolista, los conflictos de diversa índole (de eliminación, de subordinación o de acuerdo) son ineludibles. En esos sistemas industriales se generan efectos inestabilizadores que actúan con respecto a otros no sólo como proveedores sino también como consumidores , lo que provoca la expansión y el crecimiento de los sistemas afectados.**

**Como consecuencia de la expansión y el crecimiento del polo se hace notar la intensificación de las actividades económicas en dos sentidos: el intrarregional y el interregional.**

**En el primer caso, se gestan una serie de cambios en el polo que van desde la aglomeración urbana, aumento de las necesidades humanas y aparición de consumidores con patrones de consumo diversos.**

**En el segundo caso, si el polo es lo suficientemente poderoso influirá no sólo en la estructura económica y espacial de su ámbito, sino también en la estructura del país en el que actúa, como un centro de acumulación de recursos humanos y de capital, dando origen a otros centros que al comunicarse entre si hacen notar cambios en la economía de cada uno de ellos y del país.**

**3. *El crecimiento (le los polos y el crecimiento de las economías nacionales***

**Este último punto resalta la importancia de dos situaciones: por un lado, el conflicto entre las áreas económicas (firmas, industrias clave y polos) y las áreas políticamente organizadas de los Estados nacionales**

}, por otro, la existencia de políticas nacionales superadas por la técnica y la vida económica, lo que amista un freno al Crecimiento. Por lo tanto, sólo la integración entre los representantes, del ámbito económico y del ámbito político encun finados hacia objetivos comunes puede asegurar el desarrollo regional.

No obstante, las desigualdades dentro y entre los territorios que se plantean al inicio de este apartado, están siendo ocasionadas por una reconfiguración económica en donde el análisis estratégico de las ventajas competitivas de las regiones reconoce sus oportunidades, ya no en un sentido tayloriano o fordista, sino en relación a otro sentido que responde más a las nuevas tendencias mundiales, que son producto de la reestructuración capitalista generada por las crisis de empleo y del gobierno benefactor. (Lipietz y Leborgne, 1988)

Más recientemente, Lipietz y Leborgne (Lipietz y Leborgne, 1988-1989) plantean que es el modelo de desarrollo, el factor que modela a los espacios económicos. En este sentido, es posible observar una tendencia mundial hacia un modelo de desarrollo con un enfoque neoliberal en donde las reglas de mercado norman el plano económico, cuestión que ha obligado a dos cosas, la internacionalización de la producción y la implantación de políticas de austeridad en el gobierno.

## ***1.2.2 La vía californiana, por la región, can, pcfeneia***

Lipietz y Leborgne afirman que los elementos planteados en el párrafo anterior han desencadenado una severa crisis de empleo y la caída del Estado desarrollista, lo que está obligando a una reorganización del proceso del trabajo y de sus efectos en el territorio, esto último deja entrever las limitaciones del paradigma industrial actual y pone en la mesa las condiciones para la implantación de un nuevo modelo o la aplicación de un paradigma regional que sea más acorde al nuevo contexto económico.

En este sentido, el paso de una economía de vendedores a otra de compradores ha conducido hacia la coreanización de los procesos de

producción y, por lo mismo, también hacia la reorganización de los procesos de trabajo y de la relación salarial, es decir, **a una etapa que** Lipietz N Leborgne definen como posfordismo (Lipietz y Leborgne: 1988).

*El posfordismo* se fundamenta en los siguientes pilares (Lipietz y Leborgne, 1988):

1. Una revolución tecnológica en la que el microprocesador juega un papel fundamental no sólo en los productos, sino en el proceso del trabajo. ya que ofrece una mayor flexibilidad en relación a la producción de series cortas de un abanico de productos diferenciados, dirigidos a mercados más pequeños y segmentados.

2. Las relaciones profesionales, que pueden ser de tres tipos:

De *polari=acción continua*. la dirección se despreocupa de la presencia misma de los trabajadores en los talleres y dispone lo que **se entendería** como un módulo de control total.

De *negociación individual* significa la reunificación de los aspectos manuales e intelectuales del trabajo, a través de la implicación voluntaria y sistemática del mantenimiento del proceso productivo

- De *negociación colectiva* **significa un** acuerdo en el cual el sindicato ofrece la implicación de sus miembros por la productividad y por altos estándares de calidad, a cambio de un derecho de control sobre las condiciones de trabajo y de repartición de las ganancias.

3. El contrato de trabajo. que puede ser de dos tipos:

El contrato rígido es aquél en el cual las disposiciones contenidas son inmutables, ya que no pueden cambiar, sin importar las causas.

El contrato flexible está caracterizado por contener disposiciones condescendientes que pueden cambiar según las acciones laborales **imperantes**.

Con base en los elementos anteriores, los autores (Lipietz y Leborgne, 1988) **delinean** tres vías para desarrollar el nuevo modelo: 1. La vía neotaylorista; 2. La vía saturniana; 3. La vía californiana.

1. En el primer escenario que es producto de la polarización, se cuecnlran la *riu nrmudoriad*, caracterizada por una profundización de los principios tayloristas (une best taav). una mayor automatización, estandarización rigurosa de las operaciones y una separación de las oficinas de métodos c taller, es decir, entre la concepción y la ejecución.

El segundo escenario generado por la negociación colectiva es el de la *,ta saturninno*. que plantea hacia el interior de las naciones: el aprovechamiento de la evolución tecnológica. más intensiva en capital s más productiva. saber-quehacer generalizado, seguridad de empleo, altos salarios y menos tiempos de trabajo.

3. Al último escenario se le denomina *ría adt/bnvinnn*, debido a que su mejor ejemplo se ha desarrollado en el valle del Silicon de California 1 la vía es mucho inás intensiva en capital, hace énfasis en el recuso humano capacitado c en las relaciones profesionales más eficaces, implica una oferta local antigua con calificación profesional y el origen de las firmas puede ser externo o interno a la región y puede darse por brotes o implantes.

De las tres vías presentadas, ninguna de ellas domina en el mundo. la realidad presenta la utilización de los tres diferentes modelos. Estas mie'9is organizaciones tienen, por lo consiguiente, sus propias representaciones territoriales que según lliernaux, básicamente, podrían ser las siguientes -

1. *La regirin cçib u//ariu* congruente con los procesos ncomyloristas v producto (le un modelo más polarizado, con formaciones sociales divididas. especialización marcada entre regiones y, en su inferior el desarrollo de áreas es pec ial izadas descalificadas. en contraste con el desarrollo de grandes polos u 'ha nos. Un ejemplo de este ti po de región es el caso de las ciudades que concentran a la industria maquiladora en el norte de México.
2. *La rc,giún eidtenru* que corresponde a los postulados de la vía safurniana. es decir. aquella que se apoca en la negociación colectiva

en las relaciones salariales y en donde los sindicatos y las uniones patronales están involucrados en el modo de regulación. Desde el punto de vista del capital, ya que las relaciones profesionales en las firmas se basan en la calificación y en la cooperación, su despliegue espacial se conoce como área-sistema, el cual requiere del consenso social para su desarrollo. Un ejemplo de este tipo de región se ubica en el norte de Italia.

- 3. La región competencia** relacionada con el modelo californiano y claramente relacionada al proyecto neoliberal. En este tipo de región es predominante la relación profesional individual regulada en forma mercantil que conlleva hacia una concentración territorial en zonas que se denominan Sistemas Productivos Locales de tipo monosectorial guiado por la demanda exterior y que tiene una especialización intrasectorial de las firmas y, por ello, una tendencia hacia la cuasi integración vertical o CIV que es la forma más competitiva de control sobre los mercados, ya que, implica la capacidad de administrar "n" productos con "in" procesos" para "p" mercados, todo ello con base en una oferta local antigua. El ejemplo de la región competencia más documentado es el del Valle del Silicón en California, E.U.

La continuación de las tendencias mundiales, con base en un proyecto neoliberal, apuntan hacia la consolidación de la economía de mercado como el mecanismo por medio del cual los compradores y los vendedores de un producto determinan conjuntamente su precio y su cantidad, dando lugar a una competencia en la que los que compiten buscan mantenerse, mejorar o adueñarse del mercado, es decir, una guerra constante en donde los recursos son limitados y existe una incertidumbre en relación a la capacidad del adversario, así como la necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo.

En este sentido, resulta clave para el desarrollo económico de una región el ser competitiva, en otras palabras, ser capaz de competir con otras regiones y convertirse en ganadora.

Para el caso del turismo, la competencia del mercado It preferido algunos destinos definiéndolos como prioritarios; la niavoría ele ellos de tipo playero o en forma de grandes ciudades, dejando a los demás una función marginal dentro de las fuerzas de competencia Flov, las mismas tendencias del mercado turístico están cambiando el equilibrio de las fuerzas competitivas, generando una oportunidad a esos destinos calificados como niarginales, en donde el mercado turístico se está fragmentando a partir del paso de una economía de vendedores a otra de compradores. Lo anterior, ocasiona la necesidad de productos especializados dirigidos hacia demandas específicas.

Por ello, se justifica la validez de la competencia en el turismo como criterio que da origen a la necesidad de actualizar la estrategia territorial turística que se aplica en el Estado ele México, dando la pauta para su concepción con base en *tu región competencia*, a través de la *vía californiana*

Como modelo de desarrollo económico. esta *vía* es la que se pretende utilizar como enlÓque básico del trabajo debido a que está en concordancia con las características mencionadas al inicio de este apartado y que son fundamento de la transformación (le la sociedad: la información y el conocimiento, además de que esta *vía* es propia del análisis de la competencia como eje del desarrollo económico.

A continuación se enlistan sus características (Lastells, 1989):

1. *La más inglnrtante cotis'sle rn el hecho de que dlí se Inca[isan algunos de los mejores complejos un/vercilarios.* La aparición de dichos complejos se justifica en el sentido de que existe una relación muy directa entre la generación de información y la investigación avanzada sobre la producción de los bienes o servicios. Para el caso del turismo, la existencia de recursos humanos altamente calificados aseguraría una relación exitosa entre la investigación y diseño de la experiencia turística, así como su ejecución N control.
2. *Existencia de mm red activa p argani=uda de Jirnlaw financieros, especializadas en canalizar el copira/ de riesgo u pequrñus negados*

*prometedores.* Este sector financiero desempeña una función importante en la promoción de una red de pequeñas empresas, en donde la innovación, a través de la investigación, es un factor estratégico. A pesar de la situación económica que impera en el país, existen instituciones como el Fondo Nacional de Fomento al Turismo y Nacional Financiera que están promoviendo fondos como el FOGAPEI (Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa Turística) que tiene el objetivo de financiar la creación, ampliación y modernización de la pequeña empresa turística.

3. *Su posición como centros regionales importantes y puntos nodales en la red nacional e internacional de telecomunicaciones y transporte aéreo (esta no es una característica exclusiva de esta vía).* La localización de los destinos turísticos del Estado de México es estratégica en relación a los servicios de comunicaciones y transportes de las ciudades de México, Toluca, Puebla, Querétaro y Morelos, así como a otros centros de menor tamaño en la entidad; además de que la incorporación de estos últimos a la modernidad con base en avances tecnológicos aseguran **una continua** relación de información con las empresas comercializadoras y por lo tanto, su accesibilidad comercial.
4. ***Ambiente agradable, rica vida cultural, proximidad a las amenidades y servicios urbanos, y en algunos casos, buen clima todo el año.*** Al parecer, esto es parte del valor agregado que las autoridades del destino turístico deberán satisfacer, si piensan en establecer bases permanentes de investigación y desarrollo turístico. Sin embargo, la cercanía con centros de educación superior situados en Toluca y la ciudad de México, hace pensar que las bases de investigación y desarrollo más bien podrían ser eventuales o deberán generarse más adelante.
5. ***Una de las características cruciales es la de relacionarse con los mercados, es decir, cercanía espacial y comercial al desarrollo de un mercado con necesidades.*** Es importante resaltar que la cercanía no sólo está planteada en términos de distancia, cuestión que para los

destinos de la entidad es una ventaja. sino que también se precisa en función (le una cercanía comercial, la cual estara apoyada por los avances tecnológicos: telefonía, computadoras, fax-modem, internet, son algunos ejemplos.

Para el caso del desarrollo turístico se puede decir que son igualmente importantes, pero el segundo es estratégico. baste comentar que existen segmentos de mercado en Estados Unidos. Canadá y Europa que buscan sólo experiencias eoturísticas, por lo que contratan vuelos *charters* como transporte uniendo varios destinos caracterizados por una misma experiencia. El problema es que, por lo general, los destinos turísticos nacionales no están dentro de los canales de comercialización de operadoras y agencias de viajes nacionales e internacionales, por lo que no existen en el mapa mundial turístico.

6. *La ausencia de sindicatos fuertes y, por lo tanto, relaciones contractuales justas y flexibles es uno de los puntos que han llegado a considerarse como una ventaja para el desarrollo económico dentro de esta vía.* La experiencia generada en los polos de desarrollo turístico plantea algunos problemas de eventualidad de los empleados que ocasiona su rotación en varias empresas en poco tiempo. Por otra parte, los bajos niveles de capacitación (le los habitantes de las poblaciones de los destinos turísticos de la entidad obligan a que los programas de fomento turístico incluyan un apartado sobre estrategias viables de capacitación, formación y profesionalización de los recursos humanos en el sector turismo. de tal manera que se reduzca la rotación mencionada y que al empleo generado pueda acceder la población del lugar

### **1.2.3 Alcances v limitaciones**

Se advierte que el panorama planteado en la caracterización de la vía californiana está distante de las condiciones actuales de desarrollo turístico y no sólo del estado de México, sino de todos aquellos destinos turísticos nacionales y de muchos de los internacionales. Tales

características son distantes en relación a las condiciones actuales de organización de las comunidades, a la inestabilidad económica y al proceso de descentralización de la toma de decisiones hacia el ámbito local, pero es posible lograrlas a partir de la propuesta que se hace más adelante y a las consideraciones siguientes:

1. Se debe resaltar que ésta es una propuesta para desarrollar la actividad turística, por lo que las acciones en este sector significan ya un reto importante como para hacer de ésta una situación multisectorial y de actividades diversificadas como la que propone la vía saturniana, que implicaría una mayor complejidad por su grado de organización y por la limitada responsabilidad de la dependencia oficial de turismo en la entidad.
2. La vía californiana ofrece la posibilidad de una mayor capacidad de conducción de las acciones en cuanto a organización, inversión, capacitación y promoción de la experiencia turística, además que estos productos no necesariamente se formarán a partir de grandes inversiones en equipamiento e instalaciones, sino más bien a través de la participación de un grupo de recursos humanos altamente capacitados y especializados que dirijan la construcción de la experiencia, en remodelaciones, capacitación en recursos humanos locales y en la integración de sistemas de información.
- 1 Además, el hecho de utilizar la tecnología para el desarrollo turístico de los destinos significa un apoyo al surgimiento, a largo plazo, de regiones locales muy competitivas sustentadas en antiguas tradiciones y saber-quehaceres o en recursos ya ubicados en el lugar, no necesariamente el desarrollo de grandes inversiones en tecnología para recrear experiencias artificiales de otros lugares en sitios específicos, como las de Orlando en Florida.
4. Actualmente, es importante reconocer que las actitudes de las autoridades municipales, la mayoría de las veces, son más desfavorables para el desarrollo de los productos, ya que subordinan la actividad económica a un plano político, por ello, el sector privado

deberá tener una mayor cobertura de participación en las tomas de decisiones, apoyada en un proceso de descentralización y en una mayor participación de las comunidades.

5. Antes de calificar el desarrollo turístico de un destino por los beneficios económicos generados en las zonas que lo rodean, se deberán construir experiencias turísticas locales a las cuales se puedan encadenar otros lugares cercanos, es decir, concentrarse en la esencia del producto y luego incorporar a las demás comunidades a través de un valor agregado consistente en sus propios recursos (de desarrollo).
6. La localización del Estado de México y su cercanía al U.F. y a otros estados es una oportunidad para abastecerse de los recursos humanos capacitados necesarios para el proyecto, además de que esta misma cercanía significa un desplazamiento a bajo costo del mercado turístico nacional más importante hacia los productos turísticos de la entidad. Aquí se destacan las licenciaturas y los posgrados que las facultades en las instituciones de educación superior como la U. A. F.M. pueden ofrecer a los habitantes de las poblaciones del Estado de México, de tal manera que los recursos humanos locales se formen para convertirse en la fuerza del desarrollo local, sin tener que "importar personal ya formado que resulta más costoso.

Las limitaciones de la aplicación de esta vía como enfoque teórico de la presente investigación consisten en que:

Al ser una "propuesta temeraria" (Flornaux, 1993). podría no ser aplicable tal cual al caso del turismo y que, por lo tanto, sea una propuesta controvertida y discutible por su poca aplicación empírica.

Para la aplicación de la vía californiana se hace necesaria la participación de un conjunto de actores sociales que integran al producto, por lo que el proyecto debe consensarse para su diseño y operación. cuestión que lo hace lento en su proceso, además de que debe integrar tornas (de asociación) con la rja innovadoras.

- La inestable situación económica del país dificulta los apoyos financieros para la integración de los productos.
- Como se deja ver anteriormente, el concepto de calidad de vida en los sitios donde se lleve a cabo el proyecto puede concebirse de distintas formas, pero las condiciones económicas actuales obstaculizan el desarrollo de los niveles de bienestar en lugares del interior. Sin embargo, se debe considerar la cercanía con los grandes centros regionales en el estado y en el D.F.

Después de señalar las ventajas y desventajas de la aplicación de la vía californiana como criterio para una nueva regionalización turística en el Estado de México, a continuación se aborda el tema de la planeación estratégica como instrumento-guía de la competitividad de las regiones competencia o destinos turísticos.

### **1.3 La estrategia**

El desarrollo de los destinos turísticos en México se ha dado a través de dos caminos: de manera natural y espontánea, o a través de una planeación formal. Se puede definir a la planeación como el proceso que permite conocer en dónde está el destino, en dónde quiere estar y cómo lo logrará.

A la planeación se le puede clasificar desde varios puntos de vista. Uno de ellos es en función del rigor con el que se aplica, por lo que se le puede reconocer como informal y formal. En la informal nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con los demás en la organización, por el contrario, en la formal existen objetivos específicos escritos y disponibles para los miembros de la organización.

Por otra parte, la planeación establece el esfuerzo coordinado, da dirección y permite la cooperación y el trabajo en equipo. Así mismo, la planeación posibilita un mayor y mejor desempeño, superando a aquellas organizaciones que no la practican o si lo hacen es de manera relativa.

Más aún, la planeación surge como un instrumento que reduce la incertidumbre, pero el tipo de planeación que más se está utilizando es la

predicción con base en probabilidades. Al respecto, las probabilidades poco pueden predecir en el coincxto de fenómenos como la calda de la Uillón Soviética o los procesos electorales en los Estados —nidos. La toma de decisiones Gene como objetivo na coinpromeler recursos v parle de la presunta ¿Que es lo más probable que suceda?. por otro lado, la planeaciñ para la incertidumbre pregunta Qué ha sucedido ya, que va a Crear el Muro? (Drucker, 1995)

### ***1.3.1 Ambiente***

Esos acontecimientos son factores que están sucediendo o que han sucedido en los últimos años c que dan paso a un meso modelo o proceso de desarrollo, de reorganización social c reestructuracitin productica que se resumen de la siguiente manera (l liernaux. 1993):

- 1\_ l os avances tecnologicos, sobre lodo en materia de comunicaciones N transpones. ofrecen elementos de discusión sobre los factores tradicionales de localización industrial se ban convertido en necesidades sociales del hombre moderno. (E)jemplo: teléfonos celulares. computadoras. redes inlbrmáticas, fá3-modem, etc)\_
2. Los cambios en los procesos del trabajo lo flexibilizan r lo relacionan Ti los avances de la tecnología en el área electrónica, especialmente de la informática. (Ejemplo: sistemas ele inlormacián automatizada. circuitos para la programación de la producción).
3. La internacionalización de la economía está definiendo, cada re/ más, una interdependencia de los procesos productivos a partir de las ventajas coniparaGvas c en donde el comercio internacional se ha dr ersillcado. (5jemplo: cambio de economías cerradas a otras de tipo abierto. con énfasis en las exportaciones de manufacturas).
4. [,Ti Johalización está planteando la aparición de amplios mercados de bienes v servidos financieros, } de tactnres de locali<ación sumamente atractivos para las empresas transnacionales. (Eiemplo: la Comunidad Económica Europea, el Matado de Libre Comercio entre E !! A\_, Cariada % México o la Cuenca del Pacífico).

**5. La refuncionalización del gobierno ha reducido su participación en la economía a la gestión global del capitalismo y al mantenimiento de ciertas funciones productivas en áreas restringidas.**

A partir de estas nuevas condicionantes, no sólo se ha gestado un cambio del modelo social, sino que también lo hicieron el escenario de la producción y sus representaciones territoriales. por lo que, siendo congruentes con el planteamiento citado de Hiernaux, se deberá concebir a un nuevo paradigma regional *ad hoc* a las profundas modificaciones en los patrones de organización territorial, es decir, de acuerdo a las tendencias mencionadas y a los cambios económicos.

Otra de las tendencias que sin lugar a dudas se ha convertido en una de las más importantes es el papel que juega la información en el nuevo escenario de lo económico y lo territorial. Su importancia se puede dimensionar no sólo a partir del incremento de su participación en la toma de decisiones, sino en el aumento de la inversión generada para producirla y para desarrollarla. Lo anterior se traduce en acciones y cursos alternativos mejor soportados y con menor riesgo de error.

Al respecto, una de las condiciones más pertinentes a considerar en este trabajo de investigación es lo que Peter Drucker llama la transformación de la sociedad capitalista en una sociedad postcapitalista con base en una revolución administrativa la cual está en función de la información y del conocimiento (Drucker, 1994).

Esa transformación implica retos políticos, sociales y económicos de muy diversa índole. En el ámbito económico, tal consideración conlleva la permanencia del mercado como eje del desarrollo, lo que ha ocasionado que la actividad económica esté organizada a partir de la información y de la especialización del conocimiento potenciando la productividad y su rendimiento.

En el marco de una economía de mercado que se está reorganizando a partir de la información y del conocimiento, se propone utilizar a la plantación como proceso que posibilite llevar a los destinos del Estado de

**México hacia escenarios más favorables dentro (le una competencia con niveles de productividad muy altos.**

**Esa economía de mercado implica muchas cosas que directamente están relacionadas con el diseño de estrategias. las cuales pueden verse como amenazas, pero también como oportunidades, por tal motivo se entra de lleno en el ámbito de la planeación estratégica.**

A la planeación estratégica se le define como el proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de una organización a largo plazo, de la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos del proceso de planeación deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso (Biblioteca de Administración Financiera, 1987).

La planeación estratégica cubre a toda la organización, establece sus objetivos generales y, lo más importante, busca colocar a la organización en términos más favorables dentro de un medio ambiente cambiante caracterizado por:

- Incertidumbre respecto a las condiciones económicas y a la capacidad de los competidores.
- Necesidad de coordinar acciones en distancia N tiempo.
- La limitación de los recursos, lo cual en el momento actual exige del gobierno y de la sociedad el uso más adecuado de los mismos.
- Las migraciones en búsqueda de empleos conducentes al diseño de políticas de desarrollo regional que atenúen los problemas generados en grandes centros urbanos.
- La reconfiguración de áreas económicas con base en el avance científico y tecnológico que ha provocado, en la medida de su especialización áreas ganadoras y áreas perdedoras
- La necesidad (de aplicación de programas de capacitación que incorporen más personas a los mercados laborales.

**La necesidad de implementar programas de investigación y desarrollo.**

Sin embargo, se debe advertir que la aplicación de la vía californiana con base en la planeación estratégica del desarrollo turístico del Estado de México no podrá dar respuesta cabal a todos los problemas económicos de los destinos y sus alrededores, pero sí será posible proyectar para el largo, mediano y corto plazo, la ejecución de inversiones, la apertura de empleos, la generación de una derrama económica y, más aún, la sensibilización de la comunidad sobre lo importante que puede ser un turismo organizado, elementos que antes no existían en esos lugares y que, por lo mismo, podrían generar oportunidades para la población que evite su migración hacia otros lugares en búsqueda de un mejor nivel de vida, y en el largo plazo el desarrollo de imágenes-objetivo que den certidumbre a las acciones de las sociedades locales

Este panorama implica dejar de basarse en la intuición o en corazonadas, para incorporar al trabajo una planeación formal con **mecanismos** de monitoreo en función de investigación de mercados que permitan, para el caso de los destinos, conocer dos cosas: el desarrollo del destino y a su competencia.

### *1.3.2 El modelo A.D.L.*

Por tal motivo y después de realizar una revisión de textos sobre el tema (Castelán, s/f) (De la Peña, 1984) (Porter, 1982), se seleccionó para el análisis estratégico el modelo desarrollado por el despacho de consultoría Arthur D. Little o modelo A D.L., en el cual se aplica una matriz de doble entrada en donde en su eje horizontal se ubica el grado de desarrollo del producto y en el eje vertical se ubica su posición de mercado. Esta matriz permite la localización de un destino turístico de acuerdo a **sus propias** características, de las cuales se habla en el capítulo III, pero que en este momento sólo definirá a cada uno de los escenarios posibles:

*1' uadrn 2. .tlun i\_ l D l, dr r,nó/i^L*

l'oaaiñn	(, rudo de Jcmrrollo del destino				
ónilknaru	'nupeu	llesneeve	Crccinimnm	Maaunv.	li.cdccimienu
<b>Uoniinnic</b>					
<b>rafe</b>					
n .rtihlc					
dotcnder					
N•larpiunl					

**Las características de cada uno de los ejes son las siguientes:**

**De.'arro11o del dcviño** En este eje se definen escenarios graduales del desarrollo de un destino.

**Prospección:** es el escenario inicial de un destino. Es la fase que descubre una vocación con base en la relación de los atractivos del lugar con los motivos que el turista tiene para realizar el desplazamiento hacia ese lugar.

**Despegue-** es el escenario embrionario de un destino caracterizado por la relación entre el lugar (sus recursos y actividades) y el turista, que inicia cuando el primero genera un efecto de **allaceñu** en la demanda potencial y la hace real. En este segundo nivel o de despegue se propone realizar investigación en dos sentidos: primero, (hacia el diseño de perfiles de turistas, relacionándolos con actividades recreativo-turísticas, en lo particular, y segundo, a través de estudios (de mercado que definan con precisión el perfil del turista en términos cuantitativos,

(**cccindrnl**) es el escenario que se caracteriza por la aparición de negocios generados a través del incremento de la actividad en el sitio y explicados por la viabilidad del proyecto. Esos negocios tienen que ver con una planta de servicios de hospedaje, alimentos, bebidas y entretenimiento. En el tercer nivel también se requerirá de acciones de campo, en primer término el padrón confiable de los proveedores de servicios turísticos del lugar, lo que incluiría a hoteleros, restauranteros, bares, videobares, centros nocturnos, discotecas, organizadores de viajes, guías y otras empresas para

después profundizar en indicadores que registren el comportamiento empresarial del destino.

- **Madurez:** es el escenario que se caracteriza por una estabilidad del mercado, significa la conjunción de todos los elementos señalados de manera ordenada y planeada en un producto turístico integrado, diferenciado y auténtico que se comercializa por medio de los canales correspondientes.

En el cuarto nivel se distinguen dos elementos estratégicos: el producto integrado y su comercialización. En el primer caso, es importante la gestión para apoyar el mejoramiento de la infraestructura y de los servicios turísticos, esa gestión puede darse a través de financiamiento de desarrollo o a partir de apoyos públicos, además de que es necesario gestionar inversión privada motivando la competencia. En el segundo caso, la gestión vuelve a ser importante, ya que a través de ella se buscará la accesibilidad comercial por medio del apoyo de agencias de viajes y/o de operadoras, de empresas publicitarias y de dependencias públicas.

**Envejecimiento:** es el escenario que se caracteriza por un estancamiento o declive de la demanda y de la oferta, e incluso por la desaparición del destino como competidor en el mercado.

La idea del modelo se concibe partiendo de que para que comience el turismo en un lugar debe existir posibilidades de desarrollar actividades recreativas. A partir de ello, se inicia una afluencia en pequeño nivel hasta que pueda convertirse en sobresaliente para la comunidad, de tal manera que comienza a requerir ciertos servicios y estos son provistos por las gentes del lugar de diversas maneras y con diferentes recursos, así como presentaciones. La última parte implica el crecimiento de la actividad hasta que empieza a tener una importancia relevante para la vida económica de la localidad y sus habitantes.

Se podría argumentar que los niveles no necesariamente deben ser planteados tan evolutivamente. No obstante, la propuesta se hace de acuerdo a la aparición y crecimiento de la actividad turística en la

entidad, la cual, dicho sea de paso no ha sido encauzada a través de la planeación, si no que más bien ha sido generada de manera natural y espontánea, por los motivos que ya se han mencionado en el trabajo.

*Posicionamiento del de nw.* Por otra parte, en el caso del posicionamiento, el proceso de comparación se dará con base en la identificación de las funciones turísticas específicas a desarrollar en cada uno de ellos, para luego, basados en esa especialización, incorporarlos a la matriz. Sin embargo, este modelo no sólo permite considerar a las líneas de producto para comparar a los destinos, sino también permite la comparación entre destinos de diferente línea que pertenezcan a un mismo estado de tal manera que las oficinas de turismo prioricen para asignar presupuesto a sus destinos.

Se advierte que para ello es necesario un estudio de posicionamiento que identifique su ubicación en el mercado, no obstante, por razones operativas de recursos y tiempo, se confrontan algunos supuestos segmentos enlistados a continuación con el perfil de los turistas en los lugares seleccionados:

La posición competitiva del destino se ubica en relación a otros que promuevan la misma función, con base en la siguiente clasificación:

- *Dominante*, es el líder del mercado y dirige a la competencia, ya que controla a la demanda, por lo que su estrategia se orientará hacia una lucha defensiva. Poco podría discutirse en cuanto a que los destinos líderes en nuestro país son aquellos que aprovechan su desarrollo con base en la fórmula playa-avión-hotel, no obstante que la demanda redirecciona sus preferencias.

*Puerto*: es el segundo del mercado y representa al mayor competidor del líder, por lo que su estrategia se dirige hacia atacar los puntos débiles del primero. Después de las playas, se ha comenzado a experimentar con otros productos: arqueología, turismo carretero y ciudades coloniales, los cuales se han incorporado a la competencia a través de programas denominados con el mismo nombre y con apoyo

presupuestal **para su promoción** , pero que no han sido trabajados de la **misma manera que en el punto anterior en su diseño y en su operación.**

*Fcrvorzlhle:* **dentro del mercado , su participación es relevante en la medida que no se incluye en el ámbito de la competencia** de los dos primeros, sino **que su ataque se da en los flancos, es decir, crea** productos diferenciados. Por otro lado, **algunos productos se han** logrado posicionar como favorables, ya que han **definido segmentos** de mercado **más en función** (de la combinación **espontánea de la** importancia **de sus recursos y la participación** individual de empresarios, **que por un** trabajo de **planeación que los ubique como** **sitios importantes dentro del marco de la competencia** . De esta **segunda manera, se puede trabajar con los destinos de la entidad.**

*bfarginn/:* **es una posición que no representa mayor peligro para** ninguno de los competidores , **por lo que se beneficia de manera casual** **de los residuos de los demás y puede identificarse** como valor **agregado de alguno de** los competidores ya mencionados. En el caso de la posición **marginal**, es posible ubicar a casi todos los productos turísticos del **Estado de México**, ya que **no cuentan con una** **imagen-objetivo clara que los diferencie de los demás**, condición que **lleva a pensar que para quienes los visitan es igual ese destino u otro.**

*A ele/ender:* **es una posición modesta por sus recursos, sin embargo,** **aunque es pequeña, el objetivo es hallar un segmento lo bastante** grande que sea provechoso para su beneficio, pero que por su **pequeño** **no atraiga a los demás** competidores. Esta es la posición **de mercado a** la **que es posible hacer que los productos del Estado de México** **accedan, después de un trabajo de planeación** ya que permite, con base **en la limitación** de los recursos, **buscar un** mercado propio.

Al proceso **de desarrollo se le exigirá** más, ya que no **implicará un solo** **tipo de relación** corto se comentó anteriormente, **sino que más bien se** **prevé la aparición de una múltiple** y compleja red de combinaciones que **se tejerá, por un lado . en función del reconocimiento de la segmentación** **de la demanda, es decir, varios** tipos de demanda, mientras que por otro,

los recursos y las vocaciones de los destinos definirán distintos tipos de productos

Lo anterior implica que se hable de los tipos de turistas y no del turista, de los tipos de productos y no del producto luego entonces. La idea de la planeación turística para el desarrollo de destinos significa **reconocer su diferenciación como (actor fundamental, es decir, los tipos de destinos y no el tipo de destino, lo que implica la identificación de distintas condiciones para el desarrollo de un sitio y, por tal motivo, la diversificación de los mercados.**

Por ello, se propone lograr el desarrollo de los destinos mediante una **planeación estratégica entendida como un proceso permanente, gradual y flexible** en el cual se identifica a un destino mediante su forma y su función, para después, ubicarse dentro del modelo de análisis estratégico antes mencionado, con el fin de conducir su evolución para hacerlo atractivo y elegible, y favorecer su situación competitiva en un mercado definido.

Dicha planeación estratégica será permanente porque el destino deberá **mejorar en un largo plazo y en forma constante su posición competitiva y, en su caso, mantenerla: será gradual porque deberá experimentar un proceso de madurez para su consolidación y posicionamiento en mercados altamente competitivos: será flexible porque estará condicionado por incertidumbres, es decir, los escenarios finales o límites dependerán de las condiciones de forma y función. Por lo que, el escenario final de un destino en términos de un turismo deportivo o deberá ser diferente al de un ecoturismo. La aplicación del concepto de desarrollo turístico se da en cuanto a destinos homogéneos o con similares experiencias recreativas, y no entre destinos de distinta naturaleza.**

La propuesta de modelo de análisis estratégico presenta un mecanismo por medio del cual, de manera muy simple y tomando en cuenta las características o unidades de análisis del destino, se le pueda ubicar

dentro de la matriz de desarrollo turístico, identificando sus características para posicionarlo en un solo lugar y no en otro.

### **1.4 La participación**

Durante el paso del tiempo, el sector turismo ha tenido diversos márgenes de acción en el contexto de gobiernos oscilantes según conveniencia del modelo estabilizador de desarrollo mexicano. Las formas de planeación turística más importantes en países en donde el sector público ha logrado una fuerte participación en el área económica son las siguientes: la indicativa, la imperativa y la mixta.

Sin embargo, las condiciones actuales del gobierno apuntan hacia su refuncionalización con una participación limitada en la economía, además de que se está experimentando una descentralización en la toma de decisiones sobre los aspectos de desarrollo hacia el ámbito local.

La propuesta de esta investigación reconoce que el gobierno está en una situación de "impasse" de una participación económica muy activa hacia un federalismo en donde la descentralización jugará un papel más importante conforme pase el tiempo. En tal virtud, se podría preguntar, ¿por qué se manejan las tres primeras fases? si es hasta la participación de la comunidad en la gestión de apoyos que se estará hablando de desarrollo, y ¿por qué no comenzar con éste hacia niveles más técnicos y más complejos pero que de todas formas deberán de nacer a través de su gestión?

La respuesta pretende ser simple. En la actualidad, la oficina estatal de turismo cuenta con los elementos humanos y técnicos para disponer de la información y ubicar al destino en la fase que le corresponde, ya que esta oficina es la que está generando la información de las actividades, de los turistas y de las empresas para conocer su nivel de desarrollo. Por tal motivo, se hablará de un producto en desarrollo cuando se logre que la localidad y sus habitantes se hagan los responsables de generar, sistematizar y utilizar la información que se verá en el siguiente apartado y por lo mismo, de todo el proceso.

Por lo que una observación pertinente es que no debe verse al nivel de desarrollo como un nivel terminal en el que se ubica al destino después de haber llevado a cabo las acciones pertinentes, sino más bien como un nivel que reinicia el proceso con sus propios recursos y en el que forzosamente se requiere de su continuidad para desarrollar a la actividad turística hacia escenarios identificados por especialistas según las oportunidades del mercado, pero con el consenso de la comunidad. Es por ello que el factor que da sentido a la propuesta es el factor humano.

Cuando se habla de la relación actividad-atractivo, se alude a una actividad humana, es decir, la actividad turística recrea al turista (ser humano), y el atractivo lo es, cuando atrae la atención de alguien llamado turista y lo motiva al desplazamiento.

En el caso de la investigación de mercado, se propone la investigación del perfil cuantitativo y cualitativo de un ser humano que se puede identificar como turista, **en algunos** casos será potencial y en otros será real.

En lo referente a la tercera fase, el aspecto del conocimiento se propone con el fin de que la comunidad del destino busque apoyo con especialistas que les ayude técnicamente a lograr sus objetivos, para algunos ejemplos, probablemente esto implique un proyecto de vida, por lo que se podría hablar de la contratación de tiempo completo de recursos humanos o bien, la preparación de los cuadros propios para desempeñar este trabajo; lo ideal sería esto último.

Reforzando esta idea, la búsqueda y el logro de la conjunción de intereses de los agentes sociales que intervienen dentro de la actividad turística parece a idea más apremiante, sin embargo, para efectos de este trabajo la inerte articulación de intereses entre la comunidad no ofrece ninguna garantía del desarrollo, sino se tiene antes un cuerpo técnico que diseñe y opere la actividad turística con ciertos estándares de calidad.

No obstante, resulta obvio que es indispensable el consenso de los empresarios, la comunidad, las autoridades, etcétera, para dar

seguimiento a la actividad turística y, lo más importante. hacer suyo el proceso de desarrollo turístico del destino.

Como se ve, el elemento humano es el factor estratégico que aparece en todas las fases del desarrollo y desde diversos ángulos, solo a través de la concientización, preparación y capacitación de la gente del lugar. con alguna ayuda del exterior, es que realmente se estará operando un modelo que autopermite a la comunidad estar dentro de la toma de decisiones, pero no como un ejercicio estéril del poder, sino como la única forma de lograr equilibrio en la toma de decisiones para el desarrollo turístico de todos los destinos de la entidad mexicana.

En este contexto, el factor humano es el elemento que da sentido a un destino en madurez, es decir, los objetivos que pretende el nivel de desarrollo mencionado no podrán alcanzarse sino se organiza al recurso en cuestión, que desde cualquier ángulo es el más importante. pero también el más difícil. Por tal motivo, el nivel de madurez deberá incorporar una estrategia que dé dirección hacia la organización de este factor tan importante, la cual es necesario que se subdivida en cuatro etapas. ya que en el proceso se identifican 4 partes que representan los elementos más importantes tomando en cuenta la propuesta de la vía californiana:

**Cuadro 3. Etapas del nivel de madures**

P Etapa	Integrar un grupo de irahaio con loss líderes de opinión del destino tu risti co que vol ocre a los empresari os y a las autoridades locales con el un de organizase y tomar decisiones para apoyar las acciones en favor del desarrollo turístico local.
2 1 tapa	Con ertir ꝑc etapa de vnhajo en una orgaánaci.in l renal, u travcx de alguna ligen jurídica con el fm de pemilur gestionar los apoyos de íntanciamiente. de comercializacdn. de abaratomicnm de costos pala la producción, etcétera, y lograr una mayor coro peóliv'dad.
3, 1 tapa	Integrar uno gerencia téatico de pro ocio con personal especializado con cl fin de disenar. ejecutar, controlar y esvluar un progre lar de con, pote tr' edad turística para el destino
4" Etapa	Integrar y operar un sistema automatizad, de información turística del destino con cl tío de contar con una herramienta que apoye las funciones de pl: ncaeión, promoeion. comerciali zación c orientación del turista

El esquema presentado conduce a identificar una necesidad primaria, hacer que a los ojos de la comunidad local, la información y el conocimiento se conviertan en los elementos estratégicos del desarrollo turístico. Así, por lo tanto, se reconozca la importancia de dos cosas: la investigación de mercados y la participación de recursos humanos capacitados.

El modelo anterior generará en el lugar los elementos necesarios para que la comunidad local opere, evalúe y controle sus propias iniciativas con la ayuda eventual de la oficina estatal de turismo para aspectos relacionados con la operación.

En este sentido, es que se podrá desarrollar esquemas internos de organización y de funcionamiento únicos que den resultado a cada destino, de tal manera que la información se genere y que fluya hacia el interior del grupo de trabajo, pero también hacia las instancias gubernamentales que así lo requieran, todo ello con fin de beneficiar a la comunidad a través de un proceso de descentralización.

Esta descentralización puede explicarse por la forma como el gobierno federal fue repasado por los problemas sociales, económicos y políticos generados por una política que favoreció a algunos espacios urbanos (grandes ciudades) y marginó a los demás espacios, ocasionando grandes desigualdades regionales y procesos migratorios fundamentados en la búsqueda de empleos y mejores niveles de bienestar.

Esta descentralización se relaciona con los cambios dentro de la Constitución en los artículos relacionados con el municipio, dándole al municipio una mayor autonomía para la toma de decisiones y una creciente responsabilidad al asignarle una serie de funciones que anteriormente estaban asignadas al nivel estatal, tales como: el desarrollo urbano, la ecología y el turismo.

A pesar de todo, esa descentralización está obligando a las autoridades, los empresarios y las comunidades locales a un cambio en su visión que implica desechar el individualismo para adoptar un enfoque de

**equipo y una mayor participación, pero esta vez organizada a través de la planeación hacia un bien común: el desarrollo turístico del destino.**

En conjunto, la combinación de las tres características mencionadas genera una planeación turística más completa y *ad hoc* a las condiciones económicas, políticas y sociales actuales, una planeación que responde a las necesidades del mercado turístico, es decir, al reconocimiento de vocaciones y de los recursos locales, destacándose de estos últimos el factor humano; a través de esos recursos se construye la posibilidad del desarrollo turístico de un destino con base en la organización, la información, el *know, how* y la investigación, dejando a un lado los criterios de grandes inversiones en infraestructura, en urbanización y en la construcción de polos de crecimiento.

Todo este panorama presenta el marco sobre el cual se lleva a cabo el análisis de las dos formas que han servido para organizar el territorio mexicano y han pretendido ser la guía de las acciones de la oficina estatal de turismo en la entidad mencionada. De ese análisis se desprenden ventajas y desventajas de las dos formas para indicar los alcances y sus limitaciones que dan la pauta para una nueva propuesta.

## *Capítulo 2*

# *Análisis de las formas de organización del territorio del Estado de México*

En el caso de México, el turismo se ha desarrollado en función de algunas de las teorías ya mencionadas, especialmente a partir de la Teoría del Desarrollo Desequilibrado, con Perroux y Boudeville a la *cabeza*, en donde a la región se le clasifica en homogénea, polarizada y plan-prospectiva.

Tal y como se destaca en la introducción, México fincó su desarrollo turístico en destinos playeros estructurados a manera de polos de desarrollo (región polarizada). en donde se concentraron, prioritariamente, las inversiones públicas y privadas, dejando a los demás destinos, incluidos los del Estado de México, en posiciones de mercado marginales.

A pesar de que el Estado de México no cuenta con destinos playeros. en su ámbito de la planeación regional existe una importante experiencia en desarrollar estrategias territoriales con el fin de lograr el desarrollo económico; basten citar documentos como ' la Regionalización del Estado de 1952, el Programa de Parques Industriales de 1968, Auris y Plantécnica en 1970, Cuautitlán Izcalli en 1971, el Plan de Remodelación Integral de Pueblos en 1973) la Regionalización Agropecuaria en 1976. (Aranda, 1990).

Más específicamente dentro del área del turismo, son dos las propuestas que se han aplicado, con el fin de dirigir las acciones del gobierno para desarrollar a los destinos turísticos de la entidad: la Regionalización Uniea (1980) y la Zonificación Turística (1983).

A continuación se describen las dos propuestas con base en algunas unidades de análisis que son importantes para la actividad turística; esas unidades son: a) la responsabilidad del gobierno, b) el entorno económico, e) el contexto estatal, d) la división del territorio, e) los criterios de la regionalización, f) el funcionamiento, g) el análisis estratégico y h) el marketing.

Al final del capítulo se presenta un cuadro sinóptico en el que se hace la comparación entre las regionalizaciones utilizadas y se presentan algunas conclusiones analíticas, todo ello realizado con base en documentos encontrados, entrevistas y en la deducción de los modelos territoriales citados.

## **2.1 La regionalización tinica (1980)**

### **2.1.1 Concepción gubernamental del turismo**

Los beneficios económicos son los que dan sentido y fundamentan a todas las acciones que realiza el gobierno para apoyar el desarrollo del turismo. A pesar de que en el plano internacional ya se cuestionaban y se matizaban algunos de los beneficios mencionados, en el nivel nacional se seguía validando a esos beneficios y es que cada país los definía a partir de sus propias características físicas, económicas y políticas.

Todos los documentos de la época en donde se manifiestan las políticas a seguir en relación al fomento de la actividad turística, continúan considerándola como estratégica.

En la exposición de motivos del Plan Nacional de Turismo de 1980 se argumenta que el turismo (Jiménez, 1992):

- explota recursos renovables;

crece más rápido que las demás ramas de la economía consideradas en su conjunto:

- es una importante línea (de exportación: tiene un bajo contenido importado;
- es intensivo en mano de obra;
- coadyuva al desarrollo regional equilibrado;
- genera una justa distribución del ingreso; genera múltiples oportunidades de inversión para el sector privado; presenta una menor dependencia tecnológica del exterior y una menor participación de la inversión extranjera en otras actividades.

Aunque varias de esas afirmaciones ya se cuestionaban en algunos casos por los resultados en la aplicación (de la política turística, son estas las que se utilizan para el apoyo y promoción del turismo y definen los términos de la política sectorial del país.

### *2. 1.2 El entorno económico*

hacia el final de los años 70 e inicio de los 80, el contexto económico, en general, y turístico, en particular, se presentaba influenciado por la crisis. Los problemas económicos internacionales repercutieron en el desarrollo de México: un ejemplo de ello fue la crisis del petróleo de 1973-1975, la cual afectó a su mercado turístico más importante, los Estados Unidos, que como consecuencia impuso medidas restrictivas en los viajes al exterior.

Este periodo está caracterizado por la participación de la industria como pieza clave en la estrategia de desarrollo: por un fuerte proteccionismo industrial, por el fomento de la inversión y por una estabilidad cambiaria y de precios mediante empréstitos internacionales. Las políticas de sustitución de importaciones y el "desarrollo estabilizador" estaban llegando a su fin. Esta última, que evolucionaba hacia un "desarrollo compartido" con el objetivo de difundir entre la población los beneficios de manera más equitativa y haciendo más dinámicas las exportaciones y el turismo (Jiménez, 1992).

Este cambio en el concepto de desarrollo ocasionó un replanteamiento de las funciones del gobierno dentro de las actividades económicas y, por ende, su expansión, es decir se transformó en un gobierno centralista que dirigió, planeó y operó. Para el caso del turismo, el gobierno se autoadjudicó la función de desarrollar nuevos centros turísticos, denominados macroproyectos, los cuales tenían la misión de mejorar la competitividad en el mercado turístico internacional. Además, es en esta época que se consolida el concepto de turismo como instrumento de desarrollo regional.

Es de suma importancia destacar dos momentos importantes: 1) de 1970-1976 se promueve al turismo en los ámbitos internacionales, considerándolo como un instrumento complementario de desarrollo, y 2) de 1977-1982 con el agravamiento de la crisis internacional y la postura política de México ante el sionismo se descubre la fragilidad del sector, por lo que las prioridades del gobierno se reordenan dándole a los alimentos y a los energéticos los primeros lugares en apoyo y atención (Jiménez, 1992).

Para 1978. el cambio de la política se traduce en la reorientación de la oferta turística hacia el mercado nacional e implica el apoyo para la creación de organizaciones de turismo que promuevan la demanda interna, como resultado se constituye el Fideicomiso de Turismo Obrero. No obstante, la política de "diversificar" la oferta turística condujo a la declaración de zonas de desarrollo turístico nacional que buscaron dar impulso al turismo. Esas zonas se localizaron especialmente en las costas, en las ciudades más grandes como el D.F., Guadalajara y Monterrey, y en algunas ciudades menores con importantes atractivos turísticos culturales como Oaxaca y Puebla.

### **2.1.3 Contexto estatal**

En el nivel estatal, existió una congruencia con el nivel federal o más aún quizás una gran dependencia. En la entidad, también se vio al gobierno como director, planificador y ejecutor de la políticas

económicas, baste citar a las empresas paracslatales y parmunicipales que ya funcionaban en el territorio mexiquense, al inicio de los años 80 y que se gestaron en el marco del Fondo de Fomento Económico Regional del Estado de México (FOMECE).

Esa "congruencia" se ve reflejada en varias acciones (le gobierno eleetuadas en el territorio estatal, entre las que se destaca la de buscar una debida coordinación entre los funcionarios de los tres niveles en al-Lunas áreas económicas. Tal es el caso del área agropecuaria y forestal.

Para 1980. el gobierno del estado encarga el diseño de una regionalización que funcionara a partir de la coordinación política v administrativa. permitiendo la unilcación de los servicios públicos. de tal forma que se convirtiera en un elemento ordenador de la estructura y funcionamiento integrales (le una administración pública para el desarrollo, una estrategia dirigida hacia la planificación v acción gubernamentales, con base en la mejor utilización de los recursos v en el logro de "un mando único, es decir. mediante la regini ali'ación se buscó la descentralización de la gestión pública con la consecuente dispersión de las acciones gubernamentales en las lonas del Estado de México.

**Esta regionalización nació para dar orden a las actividades agropecuarias y forestales, pero pronto fue secundada por las demás dependencias de gobierno, tales como las Secretarías de Desarrollo Económico, de Desarrollo Lrbano, de Gobierno, etcétera, validación que dio lugar a que se le denominara como Regionalización timen.**

Para el logro de los objetivos de la regionalización única. se emitieron algunas normas de fu nc ion aamiento (Aranda, 1990):

- **Respetar la división municipal como mínima expresión territorial, lo cual aseguraba su luncionamiento, a partir de la participación de los presidentes municipales, es decir, mediante una organización políftico- adnt in i stratiVa.**
- **Considerar la configuración física natural del estado, lo cual le daba un matiz de región- paisaje en donde la homogeneidad del territorio es**

fundamental para determinar la similitud entre los elementos y las dinámicas intraregionales (hacia el interior de las regiones) y la diferencia entre los elementos y las dinámicas interregionales (hacia el exterior de las regiones).

- Incluir en la regionalización la división territorial adoptada por los distritos políticos, cuestión que agrega el elemento fiscal a los ya mencionados.

De cualquier manera, la regionalización única respondió a una idea de poder y de organización de la acción pública con la mira puesta en el desarrollo regional del Estado de México.

#### 2.1.4 División del territorio

El concepto manejado fue el de regiones económicas de las cuales se identificaron 8, cada una de ellas con una sede estratégica que sumadas, cubrieron totalmente al Estado de México. Las regiones fueron las siguientes:

<i>Región</i>	<i>Nombre</i>	<i>Número</i>	<i>Municipios</i>
I	Morelia	24	
II	Zumpango	30	
III	Texcoco	25	
IV	Tejupilco	05	
V	Atlaquemulco	09	
VI	Coatepec y Orizaba	12	
VII	Valle de Bravo	09	
VIII	Atlixtepec	07	

Gráficamente, la regionalización única quedó de la siguiente manera:

Afal, l DIE ls.On t **noria/ de /o Rr 'Sonu/rznción 1inleα**



El criterio fundamental para el diseño de la regionalización única fue el de la desconcentración administrativa de los servicios agropecuarios por medio de un nivel intermedio o regional que buscaría la coordinación de los tres niveles de Gobierno (federal, estatal y municipal), que a su vez estuvo determinada por dos factores: la integración de los recursos de cada dependencia y la definición de una unidad estructural-funcional para la planeación

A pesar de que no se contó con los documentos base que explicaban a la regionalización única y, por lo tanto, se desconocen algunas cosas,

como el nivel de conocimiento que los encargados del proyecto tenían sobre la regionalización y del desarrollo regional, su problemática y las teorías que la estudian, es posible intentar reconstruir su enfoque teórico a partir de algunos textos y de deducciones.

Según se observa en la gráfica de la división de las regiones, pareciera que el fundamento teórico es el de una región homogénea, pero si se le da importancia a la acción pública, entonces se estaría hablando de una región plan-prospectiva o, tal vez, una fusión de ambas.

Es innegable la importancia que el modelo le otorga a la acción gubernamental, a los distritos rentísticos y a la participación municipal, al fin y al cabo, en ese momento el desarrollo regional era una responsabilidad total del gobierno, ya que en él recaía la planificación de la economía. Sin embargo, la presentación de grandes regiones homogéneas, con base en la integración de las actividades económicas en un enfoque único, validado por todas las dependencias, da mayor peso a pensar que es esta región homogénea la más importante y, por lo tanto, la que determina el tipo de región y el enfoque teórico.

La región homogénea corresponde a un espacio continuo convencional en el que cada una de las partes o zonas constituidas presentan elementos, características y relaciones similares, con base en algún criterio. Este espacio continuo termina cuando existe otro diferente, es decir, son espacios similares hacia dentro, pero diferentes hacia fuera. Algunos ejemplos pueden ser de tipo geográfico: selvas o desiertos, o de tipo económico: municipios con los mismos índices de especialización económica o con igualdad en el nivel del poder adquisitivo.

Ese espacio convencional con características homogéneas es contrario a la condición de discontinuidad que tiene la actividad turística, ya que se presenta en el territorio de manera rodal, con la aparición de factores. tales como: los atractivos turísticos, la planta de servicios y la infraestructura. Es así como a partir de la concentración de esos elementos se localizan destinos turísticos y, entre esos destinos, existen extensas áreas de terreno que son utilizadas para diversas actividades

económicas, entre las que se destacan los cultivos, por lo tanto, el concepto de región homogénea no es aplicable a partir de la actividad turística

1,0 anterior ocasionó que la regionalización únicamente sirviera en el área de gobierno, pero no en el desarrollo de actividades puntuales en el territorio corto del turismo.

## **2. 1.5 Funcionamiento**

1.a regionalización única funcionaba en tres niveles estratégicos

1. El centro o capital estatal que concentra el poder político y económico.
2. La cabecera regional con su representante estatal.
3. Los municipios que componen a la región.

El funcionamiento se planteó en términos de relaciones verticales y lineales entre los tres niveles estratégicos mencionados, que buscaron descentralizar las instituciones gubernamentales por medio de la coordinación de las dependencias.

**El procedimiento utilizado fue el siguiente (Aranda, 1990):**

- Se elaboró una regionalización física-natural, llamada regionalización de referencia. con base en factores climáticos. de división político-administrativa. de producción agrícola y de comunicaciones.
- Se confrontó a esa regionalización de referencia con las instituciones del sector agropecuario que funcionaban en el territorio estatal.

**Se analizaron las diferencias encontradas entre los dos criterios y se acordaron las adecuaciones operativas.**

Se aproximaron las diferencias para llegar a la regionalización única

Sin embargo, para el área de turismo, este procedimiento no fue tan funcional, por las siguientes razones -

En lugar de ocasionar la descentralización esperada. se pudo haber generado una burocratización de la actividad turística, ya que el nivel intermedio era innecesario, pues no existían las dependencias o instituciones del sector turismo a quienes coordinar, situación que no sucedió en otras áreas públicas como la de gobernación. por ejemplo.

Los criterios para el diseño de la regionalización fueron, principalmente, agropecuario-forestales. Por lo que las demás actividades tuvieron que adoptarla como propia, a pesar de necesitar sus propios criterios.

Aunado a lo anterior, las comunidades de municipios considerados como turísticos, esperaban del gobierno la conducción de la actividad turística y la inversión directa en hoteles, restaurantes y otras empresas. Parecía que con solo decirlo, el gobierno haría funcionar el turismo estatal. En este sentido, se deben recordar los campamentos, los albergues y los balnearios municipales que empezaron a funcionar en esa época, muy a tono con la política turística de José López Portillo.

Por otra parte, la división convencional en regiones con base en el reconocimiento de los distritos turísticos pudo haber funcionado para las áreas de finanzas o de gobierno, que se definen como funciones públicas que se aplican a la generalidad, pero que son inoperantes para actividades económicas tan específicas como la turística, quedando solo como una representación cartográfica que clasificaba al territorio.

Además, el desarrollo de una actividad económica es viable si se incorporan a todos los actores sociales que intervienen en ella, pero no es tan benéfica si se subordina a un solo mando municipal que no cuenta con expertos en la materia que le asesoren. Peor aún, fue que en ese tiempo, el discurso oficial destacara al turismo como una actividad que ofrecía desarrollo regional, empleo y divisas, cuando los niveles locales no tenían, ni siguen teniendo, especialistas que dirijan las acciones de gobierno en materia de turismo, disminuyendo su capacidad de organización. El turismo se entendió como una actividad que detonaba con solo invertir en hospedaje, es decir, aparentemente, el hotel garantizaba, por sí mismo, la generación de flujos de turistas.

Por último, el criterio de incluir a todos los municipios, fuesen o no turísticos, obtuvo dividendos en el terreno político, pero no así en el turístico a pesar de que se desarrollaron programas como el de "las Posadas Familiares", en los que el gobierno estatal, a través de los

presidentes municipales, apoyó con financiamiento a las familias para integrarse en micro y pequeñas empresas. Los resultados a mediano plazo no fueron tan buenos debido a que no se efectuaron los estudios técnicos que localizaron a los lugares más viables para la inversión en el turismo y las mejores condiciones para hacerlo, llevando a la mayoría de las empresas del proyecto a desaparecer, obligándolas a reestructurar el financiamiento o a buscar otra demanda no precisamente turística.

### **2.1.6 Análisis estratégico**

El modelo de regionalización única diseñó un tipo de análisis estratégico global de las regiones, simplemente porque su ámbito de competencia era el sector público y su función se limitaba a políticas **generales** que tenían como objetivo conducir a las regiones **hacia una** administración de los recursos para su desarrollo.

Lo anterior, **no tenía que** ver con el diseño de una imagen-objetivo para cada actividad económica, situación difícil si se toma en cuenta lo que implicaba la interrelación de aquellas que son compatibles **con las no** compatibles.

### **2.1.7 Marketing**

Este modelo de regionalización no hizo énfasis en el análisis de marketing. Al parecer la responsabilidad total del gobierno en el desarrollo de la actividad turística, un mercado interno, presumiblemente cautivo, y la imposibilidad de competir con los destinos turísticos tradicionales o los megaproyectos por la preferencia que le otorgó la política turística federal fueron las razones para que no se diera en el sentido y con la importancia que requería.

Adicionalmente, el marketing permite el análisis del mercado para que, por medio de estrategias, se busquen mejores posiciones de los destinos turísticos, sin embargo, el modelo de regionalización única solo definía a dos regiones como prioritariamente turísticas'. Valle de Bravo e Ixtapan de la Sal, las demás se quedaban rezagadas en relación a la industria o al

campo, y nunca se reconocieron como oportunidades de negocios que van juntas, como en el caso de Toluca.

## **2.2 La reorganización turística (1983)**

### **2.2.1 Concepción gubernamental del turismo**

El factor determinante de los años ochenta es el cambio. Ese cambio se hizo acompañar de un elemento político internacional de suma importancia: la distensión entre las dos mayores potencias mundiales (E.U. y U.R.S.S.) y de otros de tipo económico, también importantes, como la caída de los precios del petróleo y el endeudamiento del gobierno de países en desarrollo (Jiménez, 1992).

No menos importantes dentro de los cambios, fueron los de tipo social: la liberalización de la mujer, la preocupación social por el medio ambiente y la necesidad del ser humano por individualizar su consumo.

En este contexto, se observa un ritmo de expansión muy dinámico en la actividad turística por el incremento de la competencia y la disminución de las tarifas aéreas, encontrándose que de 1970 a 1980 se elevaron los ingresos por turismo internacional de 154.3 mmd a 885 mmd (SECTUR, 1994). El crecimiento del turismo, en el marco de los problemas económicos internacionales, creó expectativas sobre las posibilidades de crecimiento económico de los países, a través de la promoción de sus atractivos turísticos. Una de las consecuencias es la institucionalización internacional del turismo, con la realización de la Conferencia Mundial del Turismo efectuada en Manila, Filipinas, en el año de 1980.

El concepto de turismo también cambió. En Manila, se planteó al turismo como una estrategia que "... puede contribuir a la implantación de un nuevo orden económico internacional que ayude a eliminar el desnivel económico cada vez mayor entre países desarrollados y países en desarrollo". Lo anterior no pudo concretarse, ya que, dos años después en Acapulco, México, quedó de manifiesto que el turismo mundial tiene

raíces vinculadas a las esferas mismas del poder internacional (Jiménez, 1992).

En tanto, comienza el cuarto periodo del turismo en México, llamado la Etapa del Neoliberalismo, a partir de 1983 (Jiménez, 1992). Durante la década de los ochenta, la política turística verificaría dos momentos:

1. A partir del inicio del periodo presidencial de Miguel De la Madrid (1982), el Estado continúa siendo el responsable del desarrollo.
2. A la mitad del periodo mencionado, se genera un cambio en el cual se inicia un proceso de desincorporación, donde progresivamente, el gobierno se va deshaciendo de sus activos y promueve a la empresa las acciones privadas, adoptando una postura (le estado promotor.

Los conceptos vertidos por Miguel De la Madrid en su primer informe de gobierno no cambiaron (Jiménez, 1992). "La importancia del sector turismo en el desarrollo económico y social radica en su capacidad de captar divisas, generar empleos productivos, contribuir al desarrollo regional equilibrado, estimular a gran parte del resto de los sectores económicos y fortalecer la identidad cultural de nuestro pueblo"

### 2.2.2 El entorno económica

La política turística de México en la década de los ochenta. estuvo definida por la crisis económica del país. derivada una gran parte por la caída (le los precios internacionales del petróleo y el agudüam lento de la recesión mundial.

Otros componentes de la crisis fueron igualmente importantes:

Una tasa de inflación significativa.

Un déficit público sin precedentes durante 1981 V 1982.

La contracción de créditos internos.

La reducción de la inversión estatal y estancam ienlo de la inversión privada.

El aumento de las tasas de interés en los mercados de capital internacionales.

Estos sucesos dieron el marco macroeconómico que definió prácticamente todas las políticas sectoriales durante la década de los ochenta. El turismo fue retomado como instrumento económico auxiliar en la solución de esa problemática.

Aunque algunas de los más importantes efectos de la actividad turística estaban en cuestionamiento en el ámbito internacional, en sus líneas básicas esa política estuvo enmarcada por concepciones tradicionales multicitadas de generación de empleos y captación de divisas.

En este contexto, vale la pena señalar que en los momentos que se da la incorporación de nuevos países y destinos a la oferta turística mundial, se hicieron más amplias las posibilidades de selección para los viajeros y más intensa la competencia por capturar el flujo de viajeros internacionales.

### **2.2.3 Contexto estatal**

Esta propuesta también se caracteriza por la supuesta "congruencia" con el nivel federal, en los mismo términos que la regionalización única. Sin embargo, existen algunos puntos que son importantes de comentar, como los siguientes:

El marco de actuación del gobierno estatal fue el del Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) diseñado en diciembre de 1982 por el gobierno federal y del cual se establecen algunos objetivos importantes, tales como: luchar contra la inflación, generar empleos, proteger la planta productiva e impulsar la producción de alimentos, destacando este último como factor estratégico en el desarrollo estatal.

La tendencia estatal planteó una búsqueda del desarrollo regional equilibrado, compatibilizando los aspectos sociales y económicos. Para este objetivo, el gobierno estatal propuso al federal la realización de un Programa de Desconcentración Puntos que tenía el propósito de apoyar el crecimiento de nuevas ciudades.

En trasfondo es importante, en realidad lo que se intentaba era arraigar a la población rural del listado en su lugar de origen, evitando su migración hacia zonas urbanas. Para estas fechas (1983). apenas se comenzaba a utilizar la regionalización única para ordenar al territorio.

Sin embargo. la mayoría de regiones, solo contaban con recursos turísticos y no pudieron consolidar algún tipo de avance en la integración de una oferta turística importante, cuestión que solo dejó a Valle de Bravo y a Oatpec Harinas ( Ixtapan de la Sal ) como las propuestas para la geografía turística nacional e internacional.

Con respecto al turismo, es de suma importancia advertir la ausencia de programas para su fomento y desarrollo, que aunada a la aplicación de una regionalización (muy inadecuada para el turismo, dieron como resultado la necesidad de actualizar la estrategia territorial, en función de criterios válidos de esta actividad

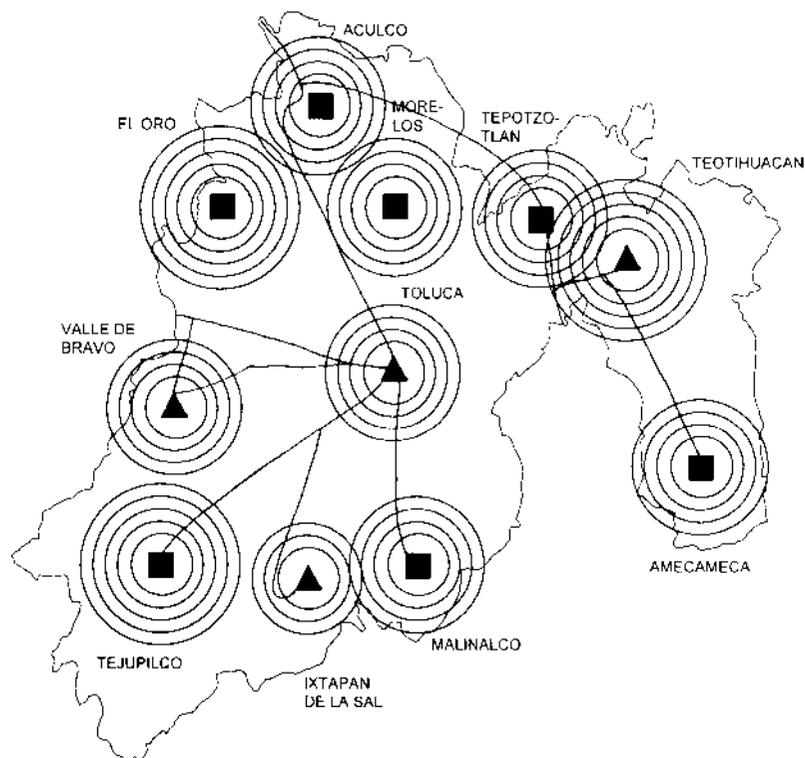
#### *2.2.4 División del territorio*

Tomando como ejes los criterios mencionados. se procedió a dejar a un lado a las ocho regiones definidas en 1980 para concebir a las zonas como el concepto territorial funcional con base en la elección de cabeceras turísticas, a partir de las cuales se integraban polos de desarrollo turístico con áreas de influencia.

Las zonas turísticas que se integraron en 1983 fueron 11: Toluca, Ixtapan de la Sal. Valle de Bravo, Teotihuacan, Morelos, Tejupilco, Tepetztlán, Amecameca, El Oro, Aculco y Malinalco.

Sin embargo. el crecimiento de la actividad turística en cada uno de los polos o cabeceras era diferente, por lo que se clasificó ese crecimiento en función de un análisis estratégico que se mencionará más adelante. Gráficamente, la división territorial quedó de la siguiente manera:

**Mapa 2. División territorial. Zonificación Turística**



Tres años después de que se estuviera operando la regionalización única, la Dirección General de Turismo y la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas comenzaron a diseñar una nueva estrategia que resolvería dos problemas:

1. Las limitaciones surgidas de la regionalización única comentadas en el punto anterior, en relación a las acciones específicas del turismo.
2. Atender a los hechos que ocurrían en los contextos internacional y nacional, en especial, la refuncionalización de la acción gubernamental y la liberalización de la economía.

Como primer paso, se redefinieron los criterios sobre los cuales se construiría la nueva regionalización del territorio del Estado de México,

cuyo objetivo específico era dirigir las acciones en este sector, por lo que se le calificó como zonificación turística.

Al respecto, una zonificación turística implicaba la precisión de nuevos criterios, por lo que, se partió de la definición del turismo para identificarlos. Se asume que, por ese año, se conocía a la llamada Escuela Tradicional del Turismo que lo definía como "aquél desplazamiento de personas de su lugar de residencia a otro, por motivos de recreación, descanso y desarrollo personal, por un periodo mínimo de 24 horas y máximo de 6 meses, en los cuales se hace uso de una planta de servicios turísticos' (Ortuño, 1982).

Con base en lo anterior, se podría clasificar a los elementos del **sistema turístico en dos: aquel que constituye a la demanda o los turistas,** y aquellos que constituyen a la oferta: los atractivos, la planta de servicios, la comunidad receptora, la infraestructura y la superestructura.

En el segundo caso, solo los atractivos, la planta de servicios y la infraestructura son los elementos tangibles que dan sentido al crecimiento de la actividad turística en el contexto de un modelo unilineal e incrementalista que imperaba en el momento, es decir, variables que se **pueden monitorear fácilmente , además (le que también se pueden** constituir en el objetivo de la política turística gubernamental lo que significó la búsqueda de mayor inversión **en la planta** de servicios y en la infraestructura, mientras que en el caso de los atractivos, significó su aprovechamiento como motivo del desplazamiento.

Por lo anterior, esos tres elementos se convierten en los criterios esenciales para el diseño de la forma de ordenamiento territorial del Estado de México en materia de turismo. Sin embargo, a pesar (le presentar centros o cabeceras, a manera de polos, la zonificación implicaba otra vez a forma homogénea del territorio como se puede **apreciar en** el cuadro presentado **anteriormente.**

**A pesar de ello, en esta ocasión las cabeceras simularon áreas** (le influencia de la actividad turística a manera de centros de redistribución de los flujos de visitantes hacia esas áreas. Lo mas importante se volvió a

quedar al margen, esas grandes zonas turísticas implicaban grandes áreas de territorio que incluían una numerosa cantidad de atractivos y, por lo tanto, la necesidad de construir II productos turísticos con dos obstáculos:

1. En todos los casos, la importancia de la cabecera de la zona generaba una mayor atraktividad que la ocasionada por su área de influencia, por lo que la visita a los atractivos localizados en esta última pasaban a un segundo término, es decir, que la supuesta diversificación de la oferta turística del producto se reducía, en la mayoría de los casos, a la contenida en la cabecera.
2. Por otra parte, las carreteras se plantearon como conectores entre espacios turísticos localizados en una misma zona, sin embargo, en algunas ocasiones se convirtió en el factor que las determinó, tal y como sucedió en los casos de Texcaltitlán, Sultepec, Almoloya de Alquisiras y Coatepec de Harinas en donde los accesos a1 ejupilco y a Ixtapan de la Sal los dejan fuera de esas zonas, sin embargo, la zonificación los incluye en alguna de las dos.

Este planteamiento conduce a una zonificación en los mismo términos de la regionalización, aunque con otros criterios más apegados a la actividad turística, pero con el predominio del enfoque homogéneo en función de la inclusión del mayor número de municipios al desarrollo turístico.

### **2.2.5 Funcionamiento**

Con la instrumentación de la nueva zonificación se aprecia un trabajo de planeación turística más apegado a resolver las necesidades del sector, es decir, una idea más precisa de hacia dónde llevar a las zonas turísticas de la entidad, aunque ese lugar impusiera la uniformización de todas las zonas, sin importar sus características y posibilidades de desarrollo para **llegar a sus** propias imágenes-objetivo.

Sin embargo, a pesar de que se califica como un avance, hay que analizar los alcances y las limitaciones en su funcionamiento.

Sin importar que este tipo de región reconoce la homogeneidad como característica principal, se adviene en la elección de las zonas. que el factor determinante fue otra vez el político, ya que, las zonas de influencia cubren en su totalidad al territorio **estatal**, significando otra vez que imperó el criterio de inclusión y no el de exclusión. ocasionando zonas homogéneas con una sede o cabecera turística.

En este sentido, la **planeación** turística buscaría desarrollar a estas zonas caracterizándolas como anteriormente se hace, es decir, convertirlas en verdaderas dinamizadoras del crecimiento económico de sus áreas (de influencia y por lo tanto, del estado).

La cuestión es que solo se definieron las cabeceras correspondientes y con círculos concéntricos a sus áreas de influencia, áreas en donde se localizaban atractivos, carreteras y servicios turísticos.

1-1 **aprovechamiento de la zonificación se dio en la recopilación de información y en la organización de los reportes estadísticos de la actividad.**

En relación a la recopilación de información: la localización territorial de las cabeceras, área, de influencia, atractivos, servicios e infraestructura se utilizó para el diseño y elaboración de material con el fin de satisfacer las necesidades de información que se hacen a la dependencia estatal sobre sitios, municipios, zonas o estado.

1-2 **En cuanto a la organización (de los reportes, la zonificación turística sirvió para organizar el trabajo de la dependencia estatal, en términos de la **generación** de los reportes estadísticos de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc el era\_**

Sin embargo, lo más importante no sucedió, es decir, con esta clasificación en el eje articulador del trabajo a largo plazo de las áreas de la dependencia en el sector turismo quedó de lado, resultando sólo en un trabajo de representación cartográfica-turística poco utilizado o sin utilizar en el diseño, operación y promoción de productos turísticos.

Mucho peor aún fue encontrar áreas de la dependencia estatal de **turismo, en** donde con todo lo que está vigente la zonificación turística.

todavía se sigue utilizando la regionalización única como organizadora del territorio y del trabajo.

En términos generales, la utilización de la zonificación ha dejado mucho que desear, debido a que no se ha podido consolidar como una estrategia territorial importante que da sentido a las acciones de planeación, capacitación y promoción de la Dirección General de Turismo y se ha limitado a significarse sólo como una representación cartográfica.

### *2.2.6 Análisis estratégica*

Esta zonificación presentó algunos avances en relación a la regionalización única, Uno de ellos es el rubro de análisis estratégico, ya que implica una escala de niveles con la que se relacionan los grados de madurez de los destinos turísticos.

En el apartado de los criterios para la integración de zonas turísticas, se comentó que fueron los atractivos, los servicios y la infraestructura, los elementos que determinaron la propuesta. además, se mencionó que se delinearon II zonas turísticas, las cuales tuvieron diferentes grados de crecimiento. Para medir los avances en materia de turismo se propuso una clasificación de las zonas en cuestión.

La clasificación propuesta incorporaba a las zonas en dos grandes rubros:

#### *1. Zonas en Prospección*

Este tipo de zona implicaba la combinación de uno o varios atractivos desaprovechados, una planta de servicios turísticos incipiente y una pequeña infraestructura. Las zonas que se identificaron con estas características fueron: Amecameca, Malinalco, Morelos, El Oro, Aculco, Tepetzotlán y Tejupilco.

#### *2\_ Zonas en Desarrollo*

Este tipo de zona combinaba a uno o varios atractivos de importancia nacional e internacional con una diversa planta de servicios que incluiría equipamiento e instalaciones y una adecuada infraestructura

corto supone de la actividad turística. Las zonas identificadas como en desarrollo fueron Toluca, Ixtapan de la Sal, Valle de Bravo y Colihuaacán.

Con las limitaciones del caso, el análisis estratégico que proporcionaba esta pequeña matriz permitía conducir las acciones del gobierno, inversionistas y comunidades hacia la idea de un desarrollo turístico con dos características: un sólo objetivo o estado ideal al que se pretende acceder por medio de la planeación y un único camino por el cual se debía llevar a todas las zonas para llegar al desarrollo. En lo que respecta a la segunda característica, se debía considerar lo siguiente:

- No existió un nivel con un menor grado de desarrollo que el de prospección. es decir, a pesar de que solo son 7 cabeceras turísticas en prospección, ahí se incluyen todos los pequeños o grandes sitios que tengan posibilidades de desarrollo y hasta los que no las tienen. lo que conduce, al igual que en la regionalización única hacia un criterio de inclusión y no de exclusión.
- Las zonas en prospección necesariamente, deberán conducirse hacia el siguiente nivel que incluye las características de una zona en desarrollo, a pesar de que sea muy posible que se repitan los errores cometidos en estos últimos.
- Las zonas que se encuentran en desarrollo se manejan como estado terminal, o cuando menos eso parece, Na que no se encontró un tercer nivel o algún estadio al que se pretenda llevarlas, lo que significa que el camino deberá ser el mismo: mayor aprovechamiento de los atractivos, crecimiento de la planta de servicios y una mayor inversión para la creación, ampliación y mantenimiento de la infraestructura.

Por otra parte, la crítica más fuerte está encaminada hacia la selección de las cabeceras turísticas y a su ubicación en los niveles de desarrollo.

En el primer punto, no se encontraron los criterios que llevaron a las autoridades a determinar que San Bartolomé Morelos, Tejupilco y Acapulco fueran cabeceras turísticas y no lo fueron Texcoco, que por su feria y su gastronomía pudiesen tener una mayor importancia. Al parecer el criterio

de inclusión volvió a pesar, ya que sólo incluyendo a estos, se cubría el territorio mexiquense.

En el segundo, no se aprecia la similitud entre el desarrollo turístico de Malinalco con el del Aculco, El Oro, lejupilco o Morelos, considerando que existen grandes diferencias entre ellos, sobre todo en relación a la importancia de los atractivos y a su posicionamiento en el mercado turístico. Una cuestión muy parecida sucede con el nivel de desarrollo, en el que se ubican las zonas de leotihuacan, Toluca, Valle de Bravo e Ixtapan de la Sal, en donde el primer caso, sí cumple con un atractivo muy importante, pero carece de una planta de servicios diversificada, como sucede en las otras tres zonas.

#### **2.2.7 Marketing**

Al igual que en la regionalización única, la zonificación turística presupone al mercado del Distrito Federal como cautivo, con estancias de fin de semana y en donde la permanencia por algunas horas es mayor. En cuanto al mercado internacional, las zonas arqueológicas, en las que sobresale leotihuacan, y el Parque Nacional Izta-Popo, con sus volcanes, se constituyen como la oferta turística que más interesa a los extranjeros.

Sin embargo, el análisis estratégico existente y las acciones gubernamentales se encontraron desarticuladas de la investigación de mercados, dejando a la preferencia de la demanda, la integración de experiencias turísticas que, básicamente, se dirigen hacia los negocios, la salud, la cultura y la diversión.

Al respecto, los negocios y la salud son dos experiencias que determinan, de manera muy precisa, la segmentación de sus mercados, sin ocurrir de la misma forma con la cultura y la diversión, campos muy amplios de los cuales se pueden segmentar las demandas en distintos tipos: arqueología, colonial, circuitos, al aire libre, actividades, pesca deportiva, ciclismo de montada, etcétera.

Des de las consecuencias de la desarticulación de la investigación de **mercados, en relación a la acción gubernamental y al análisis económico,** sou\_

*L'ra confi s'fóu del óolbilH d, la ,,w n pvhravuuncmnl peno el ¿/isrño r oprncirht de pon u vu.v Jurivlicu..*

**Las acciones** de gestión **capacitación de la dependencia estatal de turismo** no han distinguido los niveles de los productos turísticos y por lo tanto, no es **posible que apoyen la integración**, es decir se **actúa de la misma manera para un hotel o un restaurante, que para un destino** en general o para una actividad turística, cuando los tres ejemplos son diferentes requieren (de estrategias diferentes) la dependencia estatal de turismo deberá precisar su ámbito de competencia con las acciones **que podrá proponer para los diferentes ámbitos**

- *La actividad económica de la producción de la producción.*

**En lo que se refiere a la producción, las acciones se han encaminado a cubrir la totalidad de los posibles del destino, sin instrumentar acciones dirigidas hacia segmentos específicos por medio de los canales adecuados. Lo interior, es consecuencia del desconocimiento de los perfiles de la demanda que son posibles de atacar, en otras palabras de la investigación de mercados**

Por el contrario, el marketing deberá aparecer en el proceso de planeación, articulando las acciones de desarrollo de los destinos, de la modernización empresarial, de la promoción de la comercialización y de la orientación al turista

Todo ello implica que, a través del marketing se relacionen las expectativas e necesidades de los turistas con las oportunidades de descanso- recreación. diversión y desarrollo personal de cada uno de los destinos turísticos del Estado de México. es decir, se acercará la oferta a la demanda de lo contrario los esfuerzos serán estériles

### 2.3 Comparación de las formas de organizar el territorio del Estado de México

**Cuadro 4 Comparación de las formas de organizar el territorio del Estado de México**

1. Iniciativas de desarrollo regional (1980-1983)	Regionalización única (1980-1983)	Localización turística (1983-1996)
<b>I. Responsabilidad del Gobierno</b>	El modelo de desarrollo se entiende como centralizado, sobresaliente y unidimensional. Gobierno federal muy centralista que incluye totalmente en los estados y en los municipios	L. tendencia del modelo de desarrollo es hacia una mayor participación de la iniciativa privada. lo gobierno se conviene en promotor económico
<b>2 Entorno</b>	Crisis económica internacional En México- el gobierno participa directamente en el desarrollo y desarrollo de destinos turísticos. Y. que se le atribuye al turismo	Agudización de la crisis económica. apanamiento de condiciones desfavorables para el desarrollo Incremento de la competencia Internacional por la incorporación de nuevos destinos turísticos.
<b>3. Contexto Estatal</b>	Los estados tienen una dependencia política y económica con el nivel federal. Con la regionalización se busca un mayor control local.	Los estados tienen una dependencia política y económica del nivel federal- Con la localización se busca el arraigo local para inhibir la migración al UF.
<b>4. División territorial</b>	La propuesta se divide al Estado de México en 8 regiones: Toluca Zumpango, Toluca, Toluca, Toluca, Toluca, Toluca, Toluca, Toluca. Cuatepec 11. Valle de Bravo y Jiotepec Prevalece un criterio de inclusión de todos los municipios a las regiones económicas y el ordenamiento territorial se da con el fin de lograr una desconcentración administrativa a través de la coordinación de los tres niveles estratégicos estatal, regional y municipal a pesar de que el gobierno tiene a organizar las actividades políticas administrativas. se parte de un concepto de región homogénea.	En esta propuesta se divide al Estado de México en 11 zonas turísticas: Toluca, Toluca. Tepic, Morelos, El Oro, Acapulco, Toluca y Malinalco. Lo mismo existe un interés por incluir a todos los municipios en las zonas turísticas, y se parte de un concepto de región homogénea.
<b>Financiamiento</b>	Las acciones de las líneas de desarrollo regional y municipal se financian a través de los recursos federales, estatales, municipales y privados.	No se consolidaron ejes de desarrollo regional y municipal. Se parte de un concepto de región homogénea.
<b>6. Análisis Estratégico</b>	No existió un análisis estratégico matizado para la actividad turística.	Se hizo un análisis de las condiciones de desarrollo y de las actividades económicas.
<b>7. Marketing</b>	No existió una propuesta de marketing matizado para la actividad turística.	Desunión entre la actividad turística y las actividades económicas. Se parte de un concepto de región homogénea.

## 2.4 Análisis de bODA'r

Con base en la descripción de las características de las dos formas de organización utilizadas en el Estado de México y de su cuadro comparativo, a continuación se sigue con la aportación de la planeación estratégica, mediante un análisis de situación con base en la técnica PODA 's, acrónimo para oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, propuesto por (George A. Sleiner (Sleiner. 199]) con el fin de **señalar, a manera** de balance, las condiciones que hacen inadecuadas a las dos formas **de organizar** el territorio estatal y, por lo tanto, demostrar la necesidad de crear un nuevo modelo de regionalización turística para el Estado de México.

Esta técnica consiste en señalar una lista general de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para luego, evaluarse con base en criterios preestablecidos y tener como resultado la situación actual de una **organización**. Se escogió a esta técnica porque permite seguir con la planeación estratégica y porque permite la evaluación con base en información cualitativa, ya que se careció de información cuantitativa en el nivel local o de destino. El resultado de su aplicación es el siguiente:

### 2.4.1 Oportunidad

Una oportunidad es una conveniencia de tiempo y de lugar para un determinado fin (Casares. 1988). es decir, que existen condiciones externas favorables para la realización de alguna acción.

- La regionalización se convierte en el instrumento básico para apoyar la planeación del desarrollo turístico de los destinos del Interior de México, ya que permite hacer congruentes las estrategias locales con el proyecto global de desarrollo, además, la regionalización permite identificar sinergias y estructuras diferentes para apoyar la **matrícula** diferenciada de la ejecución de la acción pública y la promoción de la acción privada y social con el fin de convertir a esos destinos en productos turísticos competitivos.

#### 2.4.2 Amenaza

Una amenaza es un presagio de la proximidad de algún daño o peligro (Casares, 1988), lo que significa la existencia de condiciones externas desfavorables para la realización de alguna acción.

La rapidez del cambio en los avances tecnológicos, la globalización y la internacionalización de la economía son condiciones que están generando nuevas estructuras espaciales, económicas, políticas y sociales en el mundo a las cuales se están enfrentando una sociedad civil desarticulada y un gobierno en refuncionalización. Los dos con una capacidad de respuesta muy lenta. Aparentemente, esta situación deja fuera a una oferta de productos turísticos que pueden considerarse como no prioritarios, pero que tienen la posibilidad de competir favorablemente y generar beneficios para sus comunidades.

#### 2.4.3 Fortalezas

Una fortaleza es la defensa natural que tiene un lugar o un puesto en una situación (Casares, 1988). En otras palabras, significa la existencia de condiciones internas favorables para realizar una acción.

- Tanto la regionalización económica como la zonificación turística son experiencias para organizar el territorio del Estado de México y darle sentido espacial a la planeación y a la ejecución de acciones del sector público.
- La regionalización y la zonificación del Estado de México son los insumos principales para la integración de sus productos turísticos debido a que en ellos es posible identificar una diversificada oferta de recursos naturales y culturales, una variedad de climas, una enorme potencialidad en actividades recreativas y un gran número de destinos.
- Las dos formas de organizar el territorio del Estado de México permiten, implícita o explícitamente, definir espacios jurídicos. Para el caso de la regionalización se (tabla de 8 y para el caso de la zonificación se habla de 11), a partir de los cuales se intenta articular la acción pública con el fin de hacerlos competitivos y desarrollarlos.

- Las dos propuestas se diseñan con base en criterios que incluyen a todos los municipios en la zona turística, de tal manera que resultan áreas homogéneas que casi abarcan a todo el territorio, lo que induce a plantear el gran potencial turístico del Estado de México por desarrollar.

La zonificación se diseña a partir de criterios y elementos del sistema turístico, por lo que se le puede considerar como un avance importante en la planeación turística estatal, la zona es el elemento sobre el cual se organiza el territorio: la planta de servicios, los atractivos e la infraestructura son el eje de la zonificación.

- Las dos formas de organización espacial reconocen que el listado de México tiene una localización inmejorable. Na que, Gteralmente rodea al mercado nacional más importante. la ciudad de México y su área conurbada con sus 19.1 millones de habitantes según el censo realizado por INEGI en 1991

#### 2.4.4 Debilidades

Una debilidad se define como falta de vigor o carencia de fuerza para realizar algo- (Casares, 1988), lo que significa la inexistencia de condiciones internas favorables para realizar una acción.

- Indudablemente, la primera y más importante de las debilidades de las dos formas de organizar el territorio iniciadas en el Estallo de México radica en el enfoque de homogeneidad. A pesar de que la acción gubernamental plantea la necesidad de un enfoque tipo plan, queda claro que la actividad turística se da en espacios discontinuos en los que se concentran la zona la demanda, a (rasas de la infraestructura, por lo que, plantear regiones o zonas con un sentido de continuidad territorial resulta inadecuado.

Las regiones homogéneas conducen a una concepción continua del territorio, tal y como se presenta en las zonas agrícolas o forestales. mientras que en la actividad turística. como el caso de la industria.

las relaciones entre núcleos emisores y receptores genera redes de comunicación a través de las cuales el turista se desplaza.

La propuesta de los parques naturales o áreas como la de la mariposa monarca podrían considerarse como zonas turísticas, sin embargo, el espacio en donde se concentra la oferta está en Tlaxiaco (Albergue Alpino en el Parque Izta-Popo) y en el Ejido El Capulín (Núcleo de aprovisionamiento para el desplazamiento hacia el santuario de la Mariposa Monarca), respectivamente. El desarrollo turístico para esas áreas implicaría que casi la totalidad de su territorio se conservara tal y como está, en eso radica su importancia y su atractivo.

Otra de las debilidades de la región homogénea se ubica en la inflexibilidad espacial y estratégica del producto turístico. En la parte espacial, las regiones contienen en su interior un serie de configuraciones territoriales turísticas, ejemplificadas por Valle de Bravo, Temascaltepec o Ixtapan del Oro en la región económica de Valle de Bravo, las cuales tienen sus propias sinergias y estructuras, que al no reconocerlas se subordinan a un accionar general de la región.

Por otro lado, la parte estratégica indica mayores posibilidades de desarrollo turístico para lugares alternativos generando una relación recíproca entre sitios ya desarrollados con otros sitios potenciales; los primeros ofrecen una oportunidad de mercado al estar ya posicionados y contar con flujos turísticos reales, mientras que los segundos, aportan un valor agregado que le da al primero algo que lo hace diferente de sus competidores.

De todas las unidades de análisis planteadas en el cuadro comparativo 2.3, las de la responsabilidad del gobierno, el entorno económico y del contexto estatal se destacan por ser los ámbitos que determinan a la acción gubernamental y que generan las estrategias territoriales de desarrollo turístico. Sin embargo, ninguna de las dos formas de organización territorial lograron articular y coordinar la acción del sector público. La estructura organizacional y funcional de la

Dirección General de Turismo no tuvo la capacidad de articulación y de coordinación para dar dirección y sentido a la estrategia territorial con el fin de cumplir su objetivo: desarrollar el turismo en el Estado de México y, simplemente, quedaron como representaciones cartográficas de la actividad turística estatal.

Es entendible que la necesidad del gobierno de incorporar a otros municipios a los beneficios económicos generados por los destinos turísticos continúe, sin embargo. Lo anterior, se conviene en un peso extra para el desarrollo turístico de estos últimos, ya que se reducen sustancialmente las capacidades de organización y de coordinación tan necesarias para el logro de objetivos comunes.

**El concepto de región homogénea conduce hacia la inclusión de municipios en un gran producto, entre más municipios y más grande es la "región", es más diversificada su oferta, es decir, entre más grande es la región, mayores expectativas de desarrollo turístico tiene. Sin embargo, la mercadotecnia adviene que esto es erróneo, ya que los recursos limitados y la confusión generada por una sociedad demasiado informada sugieren enfocar los esfuerzos hacia la priorización de los sitios turísticos y a desarrollar las experiencias con mayores posibilidades de éxito en el mercado.**

Lo anterior implica que de un sólo producto equivalente a una región se pueden desprender varios productos con diferentes expectativas, demandas, imágenes-objetivos, grados de desarrollo y experiencias **por desarrollar.**

La centralización política condujo hacia la regionalización y la centralización económica hacia la zonificación: las dos son formas congruentes de organizar el territorio. Sin embargo, la descentralización que hoy se está experimentando no convierte en una posibilidad de desarrollar a cada sitio turístico como un producto, Na que, funcionalmente puede enfocar su desarrollo a través de una experiencia turística que lo hace único y diferente.

Esta característica de descentralizar la toma de decisiones para compartir la responsabilidad del desarrollo, con una marcada tendencia de afuera hacia dentro o de abajo hacia arriba, obliga a las comunidades a tener una actitud más participativa en la evaluación de sus recursos y de sus ventajas para priorizar las acciones con un enfoque administrativo más eficiente, que les permita incorporarse al mercado en posiciones más favorables.

En uno de los puntos anteriores se menciona la necesidad de que la estrategia territorial se convierta en la articuladora de la acción gubernamental para obtener los mejores resultados en la búsqueda del desarrollo turístico del Estado de México. Sin embargo, la descentralización obliga a la participación de las comunidades en ese proceso de desarrollo, no sólo en la planeación y en la toma de decisiones, sino también en la operación del producto, es decir, una nueva forma de administrar el turismo, por lo que, en el contexto de una planeación estratégica, la cuantificación de la actividad turística. por parte de la comunidad, se convierte en una parte fundamental de su desarrollo.

Esa actividad de medición se ha venido realizando por la Dirección General de Turismo, pero en este nuevo contexto, **vale la pena que las** comunidades se involucren con el fin de conocer y conocer su actividad turística **para hacer** menos dependiente su desarrollo. Es importante subrayar que la cuantificación no busca reproducir el modelo incrementalista **en donde lo más grande** es lo mejor o en donde más turistas reflejan un mayor desarrollo del lugar, sino más bien busca que las comunidades locales aprendan a utilizar instrumentos que les permitan conocer el desarrollo de sus estrategias para ajustarlas, corregirlas o confirmarlas.

En términos generales, la evaluación de los planteamientos realizados con la técnica EODA's de la planeación estratégica apuntan hacia un desfavorable uso tanto de la regionalización como de la zonificación turística, debido a lo siguiente:

1. **Un ambiente diferente a aquellos en los que se desarrollaron las dos**  
formas tradicionales de organización del territorio estatal.

2. **Una estructura y funcionamiento que se pueden caracterizar como**  
**inoperantes para este nuevo ambiente ya que consideran el control**  
político y económico como el aspecto esencial, cuando en la  
actualidad la competitividad dirige los cambios de desarrollo hacia  
una economía más abierta y determinada por la demanda de la oferta.

3. **Un objetivo que a priori busca la incorporación de una región ele** ti po  
**homogénea a partir de un** centro debido a la necesidad de incorporar  
un mayor número de localidades al desarrollo económico generado  
por una actividad como la turística

4. **Un posicionamiento difícil y complejo por la magnitud de las regiones**  
homogéneas y por la confusión generada por diversos productos  
**subproductos encontrados en una misma región**

5. **Una carencia de estrategia para el desarrollo de las regiones, lo que**  
**hace demasiado difícil la elección de los criterios para ubicarlas en**  
un estado o en otro, la mayoría de las veces con matices políticos

**En términos generales, los planteamientos de la regionalización y de la**  
**zonificación son congruentes al contexto en el que fueron diseñados,**  
sin embargo, este último ha cambiado, por lo que las condiciones y las  
**condicionantes para el funcionamiento de las estructuras**  
**económicas espaciales también lo han hecho.**

La combinación de lo territorial con lo estratégico y lo participativo se  
**incorpora a la conformación de un nuevo modelo de regionalización que**  
**permita a la variable destino turístico integrar las políticas diferenciadas y**  
**hacer viable su instrumentación con el fin de que el desarrollo local sea**  
**congruente con el proyecto global**

Este capítulo responde a la discusión entre desarrollo equilibrado y  
desarrollo desequilibrado con la afirmación de regiones diferentes, por lo  
que la regionalización es pertinente [la participación del] gobierno es  
**mucho menor en las actividades económicas que la reflejada hace 10**  
**años; pero esta se está dando para afianzar los pedales y vocaciones**

económicas locales con el (mico fin de desarrollarlas . Cada región tiene diferentes posibilidades, pero entre ellas se complementan, lo que determina una mayor participación local en los diversos sectores económicos por separado y en conjunto.

### *Capítulo 3*

## *Necesidad de crear un modelo de regionalización turística para el Estado de México*

Dos de las características mencionadas en el apartado 1.3.1 sobre el ambiente son el de la globalización y la internacionalización de la economía; estos apuntan hacia una mayor integración económica entre los espacios urbanos locales quitando fuerza a los ámbitos político-administrativos estatales y nacionales, por lo que para el caso del turismo, el destino es la propuesta que integra a lo local con los niveles regionales y mundiales.

Asimismo, el paso de una economía de vendedores a otra de compradores ha ocasionado la segmentación de los mercados a partir de la diferenciación de la demanda y de la especialización de la oferta, apoyadas **en una** mayor flexibilidad del trabajo en función de los avances tecnológicos.

La competencia concentra las posibilidades de desarrollo en el recurso humano, tal y como lo describe la *vio californiana* de desarrollo que proponen Lipietz y Leborgne. Para el turismo, el destino es el producto que concentra los elementos del turismo y que compete en los mercados turísticos, con base en parámetros como la calidad y el precio, es decir, la competencia se da entre destinos turísticos. Sin embargo, para algunos, el producto turístico se circunscribe a las artesanías, a los servicios turísticos o a las actividades, ninguna competencia entre ellas tiene razón de ser si antes el turista no sabe, se informa, viaja y permanece en un

destino. Por lo tanto, la función prioritaria del gobierno es la de trabajar para integrar, operar y comercializar a los destinos corto productos turísticos con el fin de que compitan favorablemente en los mercados turísticos nacionales e internacionales y se con iertan en destinos ganadores.

### **3.1 El nuevo mercado turístico**

Corto actividad económica, el turismo no puede, ni debe, excluirse de los alcances de la transformación que se explica en el primer capítulo y de sus características, por el contrario estas últimas han incidido de manera directa en su desarrollo reciente. A continuación se explica por qué:

L El concepto de producto turístico ha ampliado su abanico de significados, pasando del de la artesanía, por el de servicios y de experiencias relacionadas con actividades recreativas y realizadas en espacios abiertos y en contacto con la comunidad receptora. hasta el relacionado con destinos turísticos. Para los fines de este trabajo se concibe al producto como este último. En este sentido, lo anterior ha ocasionado que del producto se pase a los productos, es decir, la oferta tiende a diversificarse, ya que el diseño de los productos depende de los recursos del lugar en donde se van a desarrollar y de la demanda turística que los consumirá.

El proceso mencionado está permitiendo la desconcentración de lugares y una revaloración del concepto de desarrollo turístico pasando del uniformizarte e incrementalista con la búsqueda de un mayor número de hoteles, más estrellas y lugares lilas grandes; al diferenciado y especializado que recupera las características propias del lugar y las expone como únicas a través de la experimentación de actividades recreativas que van de acuerdo con el lugar.

3. La demanda turística se han segmentado, tiene una actitud más activa y dirigida hacia la experimentación, está mucho más informada, es más exigente y prefiere productos nuevos.

4.1 La actividad turística se ha desarrollado apoyada **principalmente por la** tecnología. Los sistemas automatizados de reservas en hoteles y **vij** **transportes**, **sistemas de información turística**, **la compra de** paquetes turísticos por televisión con pagos a través del teléfono y por **medio electrónico (le crédito)**, **la comercialización turística a través de la** **red mundial** de Intermch etcétera, son solo algunos ejemplos-

El empleo se ha visto afectado. Hoy es posible seguir operando los **servicios requeridos en una oferta cada vez más amplia en las zonas** turísticas tradicionales (de playa) con un menor número de personal. Además, la incursión en los mercados internacionales obliga a un **mayor grado de especialización en idiomas**, **administración e** **informática**, **cuestión que ha vuelto selectiva la demanda** de empleo y que ha dejado **ltera** a la comunidad del lugar, por no estar capacitada.

6. La operación del modelo tradicional de desarrollo turístico, caracterizado por la producción de servicios únicos, la priorización del beneficio financiero "per se" y la idea de que lo más grande es lo **mejor**, **no ha generado desarrollo regional en las zonas en donde se ha** aplicado sencillamente porque ha **ocluido** a las comunidades **relegándolas a aquellos puestos operativos más bajos**, **al mismo tiempo, de menores** ingresos.

En este contexto, la Organización **Mundial** del Turismo ha **realizado** **estudios para conocer y anticipar algunas previsiones en relación a las** **perspectivas para el turismo mundial y para las Américas en la próxima** **década**, las cuales se retomaron y se incorporaron a este trabajo con el fin de **constatar los cambios en el mercado turístico** (SH 11)R, 1994)

**El turismo se ha convertido en uno de los fenómenos más** importantes de la vida moderna y en un factor de desarrollo económico y social, entre otros, debido a sus siguientes características:

**Su habilidad para generar divisas.**

- Su capacidad para crear empleo.

**Su efecto multiplicador en la economía de los diferentes países.**

- Su papel como generador de nuevas actividades, en particular la creación de pequeñas y medianas empresas.

Para apoyar las afirmaciones anteriores se tomaron algunos datos estadísticos generados por la O.M.T., sobre el crecimiento del turismo internacional en el inundo:

*Cuadro 5. Llegadas a destinos turísticos y reporte de ingresos por concepto de turismo*

Concepto	Años		
	1950	1990	1993
Llegadas a destinos	25 millones	166 millones	50(1 millones
Ingresos	1000 millones de dólares	18.000 millones de dólares	304,000 millones de dólares

Fuente Reporte Anual de la Orgnn Laeión Mundial de Purismo. 1994.

Por si fuera poco, durante el periodo 1983-1993, los ingresos por turismo internacional han conseguido tasas de crecimiento superiores a las de las exportaciones de servicios y de mercancías comerciales: 13%, 10% y 7%, respectivamente.

Por lo tanto, el crecimiento y la importancia del sector turismo es tal que exige el mismo grado de atención que otros sectores de la economía al planificar su desarrollo.

2. Aunque el fenómeno turístico está todavía concentrado geográficamente, hay una marcada tendencia a una mayor expansión y generalización del mismo a nivel mundial.

Es importante advertir que, dentro de los principales destinos turísticos en el mundo, para 1950, solo 15 países absorbían el 97% de las llegadas internacionales, y para 1993 representaban el 68% de las llegadas.

En estos mismos datos, se observa un crecimiento en el apartado de otros destinos turísticos del inundo, en donde en 1950 fueron solo un 3%, para 1970 fue de 25% y en 1993 el 32%. Entre esos destinos es posible destacar a los ubicados en Africa, Asia y Latinoamérica.

3. Se prevé que en el futuro, la demanda turística seguirá un alto ritmo de crecimiento, sin embargo, la estructura de los viajes los ntereados mundiales obedecerá a modelos radicalmente diferentes de los de las décadas anteriores.

Según la OMT, las llegadas de turistas en el mundo se duplicarán en los próximos 20 años, la y como lo muestra el siguiente cuadro:

*Cuadro 6. Llegadas de turistas a destinos en el mtmdo*

Serie hi elori,a	Mill nes de 11 cpeu.a
1950	25
1960	70
1970	161
<b>19811</b>	<b>8N</b>
1 990	458
21100	661
2010	937

Puente: Reporte Annu de la Oganizvnon .Mundial dL l urisrm 4

4. El turismo será el resultado de una serie de variables que influirán y determinarán su naturaleza y segmctac ión . Las variables pueden ser: sociales, tecnológicas, económicas y políticas.

En el caso de las variables social,, se destacan los cambios demográficos (envejecimiento de la población en las naciones industriales, aumento de las mujeres ejecutivas, patrimonios y familias tardías, crecimiento de los solteros y las parejas sin hijos. etc.); aumento en las vacaciones pagadas y mayor flexibilidad del tiempo laborable, jubilación anticipada, mayor conocí miento de las posibilidades en materia de viajes y los recursos humanos.

En relación a las variables tecnológicas, se observan: el mejoramiento de la tecnología aeronáutica, el desarrollo de sistemas automatizados (le información, el aumento (le la inl raestructurz del transporte (aeropuertos, carreteras y redes ferroviarias) v el perfeccionamiento de técnicas en planificación y marketing.

Dentro de las variables económicas se encontró una clara relación entre el turismo y los resultados económicos generales, los ingresos

personales disponibles seguirán creciendo, el entorno comercial seguirá liberalizándose. los costos de los viajes han aumentado menos que la inflación en su conjunto debido a las economías de escala, de los adelantos tecnológicos y de las presiones competitivas y la inversión turística se ha visto beneficiada por la disponibilidad de capital.

Por último, las variables políticas detectadas son: cambios políticos con Europa oriental, la integración de la Unión Europea. el creciente impacto de los cambios lentos de protección medioambiental, la desregulación del transporte aéreo, la flexibilización de los impedimentos para cruces fronterizos y el aumento de la importancia de la seguridad en el turismo (salud, delincuencia y terrorismo) está permitiendo el incremento de los viajes.

En esta combinación de variables, existen factores positivos y negativos que también participan e influyen en el turismo.

*1, actores positivos:*

Coyuntura económica regional.

Proyectos de desarrollo turístico.

Fortalecimiento del comercio.

Desarrollo y liberalización del transporte aéreo.

Desarrollo de la tecnología informática.

Aumento del uso del marketing y de la promoción.

*factores negativos*

Insuficiencia de la disposición de fondos para toda la infraestructura e instalaciones turísticas que se requieren.

Limitaciones de la infraestructura de transporte.

Servicios aéreos restringidos, tanto internacionales como intrarregionales.

Inadecuados programas de educación y formación.

Riesgo de conflictos entre los promotores del turismo y las comunidades locales

**5. La demanda turística seguirá perfilándose como una demanda turística muy segmentada.**

La OMT reconoce que habrá dos importantes líneas motrices en el crecimiento del turismo **internacional**, que también pueden aplicarse al **turismo nacional** - la intrarregional y las de largo recorrido.

La **primera** se refiere a aquellos turistas que proceden **de la misma** región del destino la segunda es aquella que proviene de sitios emisores localizados fuera de las regiones cercanas

Aquí será importante identificar nuevos perfiles de segmentos de las demandas características, que vayan más allá del motivo del viaje.

Algunos de estos nuevos perfiles son los cruceros, **el medio ambiente** y la cultura. Los segmentos demográficos: **viajes de incentivo** y convenciones y turistas de completos turísticos y circuitos- entre otros. Se debe recalcar que un segmento puede ser tan específica como posibilidades existen en un abanico de actividades recreativo-turística .. cinegético, placar, arqueológico. negocios, deportes de alto rendimiento, terapéuticos, balnearios. recreación al aire libre, ecoturismo.

Por síntesis, el turista tiene nuevas necesidades que deben ser cubiertas por el nuevo modelo. entre ellas están-

L Quiere ser protagonista de su propia diversión.

2 Demanda nuevas experiencias relacionadas con la comunidad.

J. Requiere veracidad y pluralidad en la información.

A prefiere salir de los hoteles y adentrarse en la realidad local.

1. Prefiere experiencias diversificadas menos estandarizadas.

6. Necesita de experiencias.

Se está convirtiendo en un viajero más experimentado que presenta cambios en sus valores personales y en su estilo de vida.

K. Sufre de cambios demográficos.

9. Busca la flexibilidad del supe.

U. Busca ser más independiente.

El panorama planteado muestra un nuevo mercado turístico de tipo -independiente- en donde toda su pauta juega un papel muy importante. de ahí que se está en un proceso de cambio del modelo turístico nacional a otro más especializado. A continuación se

expone un cuadro comparativo de las características del modelo tradicional y de otro que está en vías de configurarse:

*Cuadro 7. Comparación entre los modelos de desarrollo turístico*

Características	Modelo Convencional	Modelo Especializado
Producto	Pipilicado	tónico v especializado
Inversión	<b>E. infrnutructu n</b> turística	<b>En conocimientos, organización e</b> información
Costos	<b>Altos para la creación de la infraestructura</b>	<b>Los necesarios para crear actividades y facilitar experiencias, infraestructuras y equipamientos adecuados</b>
Grado de impacto	Alto inicial	Gradual
Promoción	Medios masivos	P. especializada
Objeto de promoción	Instalación turística	Actividades y experiencias
Criterio de selección de mercados	Nivel de ingresos	Grupos de interés
Estilo de vida	estándar	Personal
Comportamiento del turista	Observar sin actuar	Experimentar en la región
-Po,-,amada viaje	Preestablecido	Abierto
Riesgo	Pérdida de control	Complejidad de la organización

### **3.2 Los criterios para la nueva regionalización**

Con base en todo lo anterior, se identificaron los criterios fundamentales que se tomaron en cuenta para la construcción del modelo de regionalización que de paso a la propuesta de configuración territorial turística que se presenta en el siguiente capítulo, los criterios son los siguientes:

1. La regionalización se entiende como un instrumento estratégico para el desarrollo del turismo en los destinos del Estado de México, por lo que involucra usos turísticos potenciales o funciones y su representación espacial o formas, además de que posiciona su grado de desarrollo.

2. La regionalización turística en el Estado de México se determinará por la relación entre la oferta y la demanda turísticas.
3. La espacialidad turística se centraliza en lugares donde se relacionan la oferta y la demanda turística creándose núcleos o destinos ubicados de manera discontinua en el territorio.
4. Los destinos turísticos pueden ubicarse en la matriz de análisis estratégico que se propone sin importar la idea de su concepción, sea esta tradicional o alternativa, y sin importar que los destinos sean funcional o espacialmente diferentes.
5. Las fuentes emitirán información que servirá para ubicar al producto en una posición que posibilite conocerlo y monitorearlo constantemente, lo que no significa una mayor calificación para aquel que tenga una característica o una menor a aquél que no la tenga.
6. El aspecto que determina el desarrollo de la oferta turística es la vinculación de los recursos de la zona con los motivos de la demanda para desplazarse, ocasionando la creación de atractivos turísticos. en los cuales sobresalen las actividades recreativas como factor que **incrementa la** permanencia y la derrama económica.
7. La posición dentro de la matriz permite encauzar las acciones a realizar por los actores sociales que intervengan en el proceso de desarrollo. sea en términos de evolucionar hacia otra posición o sea para mantenerla, según lo requiera -

Tomando como base la idea de Hiernaux (Hiernaux. 1993), ese replanteamiento del modelo turístico obliga a la utilización de otra configuración que ordene el espacio con el fin de apoyar la planeación del desarrollo del turismo, por lo que se tiene que reconocer la importancia del diseño de una estrategia que permita regionalizar a un territorio en este nuevo contexto.

En otras palabras. si el ambiente está cambiando y ese ambiente influye en las acciones que se efectúan para apoyar a la actividad turística, tanto en la forma territorial que adquiere, como en el desarrollo y operación de sus experiencias turísticas, entonces también deberán

cambiar las formas de ordenar espacialmente un territorio para la plantación de su desarrollo turístico. En síntesis, este es el criterio para la construcción de la propuesta que se presenta a continuación.

### **3.3 Hacia la redefinición de un modelo de regionalización turística**

Las des regionalizaciones anteriores han llevado a concebir una espacialidad turística con grandes zonas continuas de territorio que contienen al turismo y a otras actividades económicas con naturalezas muy diversas.

Así se puede encontrar que las zonas ofrecen productos o tienen ofertas muy amplias, que técnicamente son inviables. Véanse los ejemplos de cualquiera de las 11 zonas en las que se divide a todo el Estado de México: Valle de Bravo, Ixtapan de la Sal, Teotihuacán, Toluca, San Bartolomé Morelos, Ajupulco, Malinalco, Acapulco, El Oro, Amecameca y Tepetztlán, integran a todos los municipios de la entidad sin dejar fuera a ninguno, lo que significa más una preocupación política por conformar zonas a partir de una actividad turística, que en la mayoría de los casos es casi incipiente, a integrar productos turísticos con las características multivalentes de especialización y diferenciación.

La pregunta es ¿cómo está influyendo el proyecto neoliberal en el diseño de una configuración territorial turística?

#### **3.3.1 Las variables del modelo**

Cuando se habla de la segmentación de mercados, se habla de dos cosas: de una demanda segmentada en nichos de mercado y de una oferta diversificada, diferenciada y especializada. La relación entre ambas partes **lleva a una serie** de combinaciones, es decir, combinaciones entre los diferentes tipos de demandas y los diferentes tipos de ofertas. Lo que el ámbito del turismo implica la diversificación de un mercado que se concentraba en la playa y que hoy puede encontrarse en cualquier lugar.

En congruencia con lo anterior. los requerimientos actuales del proyecto neoliberal obligan a tomar dos factores como base para el diseño y la operación de una regionalización turística en el Estado de México:

- La oferta.
- lit demanda.

Los dos factores mencionados se interrelacionan en un espacio que se denominará turístico por generarse hacia él los desplazamientos de personas que en su tiempo libre buscan experiencias turísticas satisfactorias a través de la realización de actividades recreativas-turísticas en los atractivos del lugar.

La relación se explica con el siguiente esquema:

Figura 2. Variables del proceso turístico

miden típicamente

Turista	Variables	Proyecto
1) Infraestructura		1) Infraestructura
2) Transporte		2) Transporte
3) Motivos		3) Motivos
4) Capacidad económica	4	4) Capacidad económica
5) Tiempo libre		5) Tiempo libre

En el esquema presentado se hace referencia a dos núcleos. un emisor y otro receptor, en el caso del primero se toma en cuenta al turista y a sus requerimientos mínimos para el desplazamiento. estos últimos se incorporan a manera de características esenciales, las cuales son:

1. Infraestructura soporte que permite la salida hacia el destino.
  - transporte: forma por medio de la cual se realiza el desplazamiento.
3. Motivos: propósito del viaje relacionado con la realización de una experiencia-
4. Capacidad económica: posibilidad para financiar el desplazamiento.
- 5- Tiempo libre: equis alternancia a vacaciones. fines de semana y días no laborales.

En el caso del núcleo receptor, las características esenciales son las siguientes:

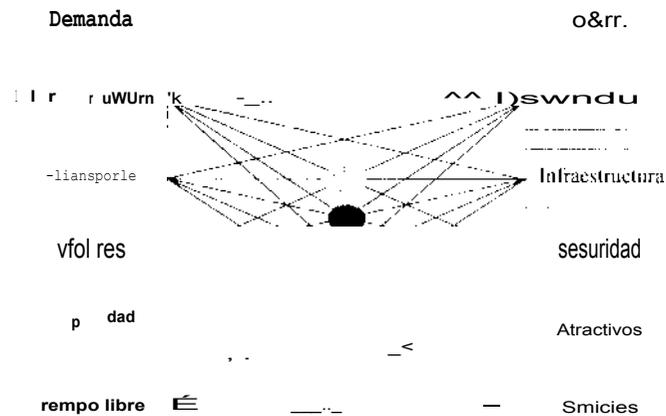
1. **Distancia:** recorrido del desplazamiento en términos de kms., tiempo y costo.
2. **Infraestructura:** soporte que permite el acceso de los visitantes al lugar.
3. **Seguridad:** valor que garantiza una permanencia tranquila de los visitantes.
4. **Atractivos:** recursos del lugar que motivan al desplazamiento.
5. **Servicios:** equipamientos e instalaciones que hacen confortable la estancia.

**Al núcleo receptor se le conoce como destino turístico por ser un espacio delimitado y diferenciado con atractivos, servicios turísticos, servicios generales e infraestructura, que en su conjunto motiva el desplazamiento de los turistas, tiene una comunidad local que administra el desarrollo y está ubicado dentro de una competencia regional, nacional o internacional.**

### **3.3.2 La combinación de variables**

Con el fin de delimitar el espacio en donde se concentran estos dos factores: la oferta y la demanda para determinar sus relaciones y su importancia, así como para reproducir la dinámica de la actividad turística en un territorio, se cruzaron las características esenciales de ambas esquematizadas en columnas y ubicadas al azar, como se presenta a continuación:

Figura 3 Relación de variables de turismo



Esta concentración espacial de la actividad turística, a partir del destino y de la visita del turista, produce una red compleja de combinaciones entre las que se detectan 5 nodos (círculos en color) que definen un igual número de niveles de desarrollo turístico y que sirven de base al modelo estratégico A.D.L., el análisis solo se realizará en los nodos más densos generados por la concentración de las relaciones más significativas que se pueden apreciar en el dibujo anterior.

I. Son dos los nodos en donde se fusionan 6 características de las dos variables:

j 6- El primero combina las características mínimas para producir turismo: los motivos, la capacidad económica y el tiempo libre con la seguridad, los servicios y los atractivos. No obstante, al faltar los elementos relacionados con el desplazamiento parecería que la actividad turística se está dando en el mismo núcleo emisor, por lo que no tiene sentido, ya que no hay desplazamiento.

- **El segundo** combina a las comunicaciones, los transportes y los motivos con la distancia, los accesos y la seguridad. Lo anterior parece no implicar a la actividad turística. Sin embargo, integra lo

que podría decirse es el eje que determina a la demanda turística: los motivos del viaje, es decir, aquella característica que implica una necesidad o un propósito para viajar que va encadenado a los recursos del lugar, cuestión que le asigna un *prospecto* al núcleo receptor.

2. En el caso de la fusión de 8 características de las dos variables, se presentan también dos casos:

**^t - El primero** consta de la relación de las comunicaciones, los transportes, los motivos y la capacidad económica con la distancia, los accesos, la seguridad y los atractivos. Además de las características de infraestructura, aquí ya se identifican dos cosas importantes: un cierto *despegue* de la actividad turística a partir de la aparición de los atractivos y una mayor segmentación de la demanda, en función de su capacidad económica, aunque ésta solo sea potencial, por la falta de la característica tiempo libre.

- **La aparición** del tiempo libre, junto a los transportes, los motivos y la capacidad económica en el turista, y los servicios. junto a los accesos, la seguridad y los atractivos en la oferta conducen hacia la identificación de un destino más formal o en *crecimiento*, combinándose los elementos más importantes de cada una de las variables

3. En la última forma o de la fusión de las 10 características, solo se presenta un caso:

**Este último** caso combina a todas las características de las dos variables, es decir: las comunicaciones, los transportes, los motivos, la capacidad económica y el tiempo libre con la distancia, los accesos, la seguridad, los atractivos y los servicios, Lo anterior implica una relación total, una fusión de todas las características contenidas y concentradas en un territorio, definiendo un espacio turístico *modorro*.

Los resultados evidencian **una escala** con 'arios niveles de desarrollo de un producto turístico, Cn función de la cunlbinadbn de las variables de la demanda y la oferta, estos son:

- Prospecto.  
Despegue
- Creim lento.  
Madurez.

Cada uno de los niveles refleja un grado de desarrollo del destino e indica la [inca a seguir para continuar cn au dctiarrollo turístico. mientras que la falta de alguno de los elementos significa el retroceso del destino en su desarrollo turístico.

11 modelo plantea la necesidad de cicctuar las siguientes acciones con el tia de ubicar al o a los destinos de un territorio en una posicion:

rr	Acciones
Pro, pe uul	Real i / I W dp te. +1111 ll p11 e 11,11 .onuuu.an ol dcvlno
	-rr oda es poi.I l ales
	2 Ulu_ ocluar en ci destino lea elemenhss de aprn a la sc. lridad le rol ar..
	lln wor, lus airael1 es, alrianeos dar111111111
lleapeEUE	l U: e'arp ti de rurida.d lie d .m11 j-1l- de 1 ceso-Unbae mal de lerti, así dad- ihres <b>oe 11 adas</b>
	a Realizar eAUDlos de merecido y oe Jpltaun lo. perles de u g lltç siae ea l rm'mns cuaulilalkos 1 e,,j,, lkor
., cillli tala	l. Realb. ndia_lislico de lv<mpreas larí.liN..
	l1 11141 near w1151anlcmullJ C nttittlan enlu allprc ml
Viadicr✓	l. (- fm111J 1111 ld . pa1111cu lcl l ':nlaleal l l rs n de ol l a. o 111 : , pAp ri llalla ar im 2, 1 e a nua 11 os d e la l ti 11 de, lNe l uru) de lle 1111 u 11Inl(IR11
	Resiuu r l ce ll privada pura dio ar le actividad l tbnaleu'tla
	C'1 a r L p dale 1 l _ r el de l le d 1 L d _ra11: lrnna

fn el caso del cje (le posicionamiento, la ubicación dependerá de un mlalieis est ralegleo cn donde se puedan comparar a los destinos con otros que sean sus competidores, con liase en los siguientes apartados:

1. Inulici,, del producto. Este pruno nene que ver con el grado de desarrollo del producto

2. *Análisis del mercado.* Aquí es necesario un reconocimiento de las condiciones y características del mercado sobre las cuales se busca posicionar el producto.
3. *Análisis de la competencia.* Esta parte involucra a los demás competidores, a los más fuertes y a las líneas de producto más comerciales y en las que se tiene mayor posibilidad de ser competitivo.
4. *Análisis de los compradores.* Es decir, de la capacidad económica de los turistas y de las condiciones de compra de las agencias y operadoras como comercializadoras de los productos.
5. *Análisis de otras necesidades.* Los productos turísticos no sólo compiten en su categoría, sino que también lo hacen con otros productos más necesarios o que representan la oportunidad de satisfacer necesidades más apremiantes.

### **3.3.3 Las formas de los destinos**

A partir de lo planteado, se reconoce que la espacialidad turística se caracteriza por ser discontinua en su representación territorial, es decir, solo se concentra en lugares específicos o núcleos en los que se localiza la oferta y hacia donde se desplaza la demanda, a pesar de que, en algunas ocasiones, la relación de ambas se extiende en el espacio hasta configurarse de maneras muy diversas. Sin embargo, de la combinación de las variables se identifican tres tipos: la del destino célula o simple, la del destino ancla o complejo y la de un continuo de destinos denominado corredor o ruta.

1) En el primer tipo, se entiende por destino célula a aquel territorio que concentra en un sólo lugar a oferta y demanda, y en donde las características de la primera se potencian en función de uno o varios atractivos de tipo segmentado dirigidos a un tipo de turista bien definido, por lo que sus impactos positivos y negativos son medidos y los efectos en su capacidad de carga son graduales. Territorialmente, la relación se presenta así:

Figura 4. Destino turístico tipo célula



2) En el segundo tipo, se entiende por destino a un núcleo o lugar central con un radio de influencia mayor que el anterior concentrando las características de la oferta y de la demanda, y en donde la atención del turista se dirige hacia un atractivo muy importante y a otros complementarios: el primero es tan importante que la permanencia de los turistas se relaciona con éste y, por lo mismo, los servicios giran a su alrededor generando una derrama económica espacialmente centralizada. En el territorio, la relación entre núcleo emisor y el núcleo receptor o destino se presenta así:

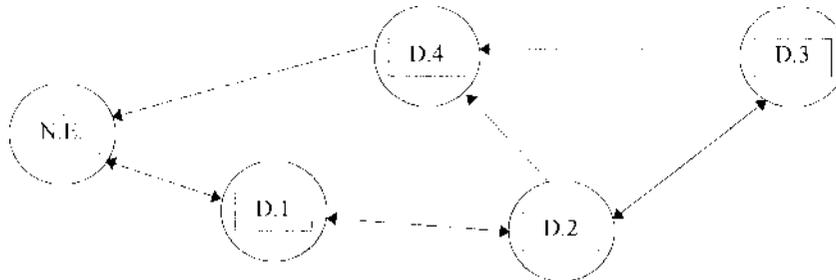
Figura 5. Destino turístico tipo ancla



3) El tercer tipo es la ruta o circuito. Se presenta a manera de una consecución de destinos (D.1, D.2, D.3 y D.4) que se caracterizan por la desconcentración de la actividad turística hacia varios lugares con atractivos complementarios que integran una oferta, en la que los accesos, las distancias, las comunicaciones y los transportes tienen un mayor peso específico, ya que éstos permiten al visitante desplazarse, por lo que la derrama económica se distribuye espacialmente.

Este tipo de forma favorece el concepto del toming o del turista que busca conocer tina ruta que incluye atractivos caracterizados por su cercanía unidos por carretera o, bien, atractivos del mismo tipo , lejanos entre si, pero unidos por la tecnología. Su representación es la siguiente:

**figura 6. Destino lurislico tipo circulo**



De estas tres formas, se puede dar una serie de ram i licaciones a partir del d imensionam ieno de las relaciones entre la oferta y la demanda, pero las posibilidades básicas son estas tres , tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El atractivo principal de un destino puede estar acompañado de una serie de atractivos ubicados en sus alrededores, los cuales ampliarán la oferta turística del destino ofreciendo mayores posibilidades para realizar actividades.
2. Lo anterior significa que los atractivos complementarios de un destino también pueden ser el objetivo único de un viaje, es decir, que se conviertan en un pequeño destino, pero sin implicar una mayor cuantificación del número de horas de estancia.
3. En la medida que los atractivos complementarios se distribuyan en el espacio cercano del atractivo principal del destino y en función de los accesos. entonces se hace más grande la posibilidad de que el destino se convierta en ruta.
4. Los transportes como el avión permiten generar otra posibilidad en sentido contrario a lo anterior, ampliar los radios de acción de

pequeños a grandes desplazamientos formando rutas. disminuyendo los tiempos. pero incrementando los costos.

Es importante comentar que la representación territorial de la actividad turística va más allá de la mera localización geográfica, para concebirse como un instrumento fundamental para la planeación de la actividad turística con base en la identificación de su forma y del reconocimiento de los usos potenciales de los recursos en el destino, es decir, sus funciones.

### 3.3.4 Las funciones de los destinos

Las funciones del destino (el resultado de la combinación de las características de la oferta y de los motivos del desplazamiento de la demanda. Dichas combinaciones generan experiencias turísticas diferenciadas a partir de las propias posibilidades de sus recursos para desarrollar actividades recreativas.

Esas funciones pueden ser tantas como actividades recreativo-turísticas se puedan crear: ecoturismo, montañismo, espeleología, fotografía, caza, pesca, ciclismo de montaña, ciclismo de ruta, acondicionamiento físico, buceo, apuestas, golf, espectáculos, congresos, convenciones, negocios, reuniones de trabajo, descanso, desarrollo personal, eventos, ferias y festivales. son solo algunas de ellas.

El mecanismo de éxito para la identificación de las funciones turísticas radica en el levantamiento de inventarios de recursos y la potenciación de sus posibles usos turísticos, integrando experiencias únicas, diferentes y especializadas, a partir de las cédulas de recursos que maneja la Secretaría de Turismo y las Oficinas Estatales de Turismo para tal efecto. El objetivo es integrar un esquema de los usos potenciales turísticos en el destino de acuerdo al siguiente formato:

**Cumulo de Funciones de los Recursos Potenciales Turísticos/Cos por Destino**

Destino	Recursos por localización	Actividades	Funciones turísticas

Este esquema tiene como fin definir la imagen-objetivo del desarrollo turístico de los destinos o de las rutas turísticas, sin menoscabo de la integración de otros productos con base en los criterios de la demanda y de sus intereses.

#### 3.4 Productos **esperados**

El resultado de la aplicación del modelo A.D.L. a los destinos turísticos del Estado de México se espera en tres vertientes:

- Identificar la forma de la representación territorial del desarrollo turístico en la entidad, de **tal manera** que los grupos de trabajo de cada lugar tengan claro en donde están, es decir, detectar las características turísticas de su oferta: las actividades recreativas, las posibilidades de desarrollo de la temporalidad de la visita, el tipo de turista al que se dirige, las empresas del sector, el empleo generado y quienes participan en la actividad.
- Reconocer, a partir de las características propias de cada lugar, las experiencias o funciones turísticas que se pueden desarrollar a manera (le imágenes-objetivo del desarrollo de cada producto, es decir, conceptos sintéticos que definen ¿en dónde se quiere estar? para diseñar y ejecutar acciones organizadas por parte de **las comunidades**, autoridades e iniciativa privada
- Ubicar al o los destinos en una posición que le permita ser diagnosticado y que dirija su desarrollo hacia un sitio con una situación de mercado más favorable, por medio de una matriz de análisis estratégico con el fin de conducir su desarrollo turístico.

#### 3.5 Aplicación del modelo propuesto

Siempre se ha comentado que el Estado de México tiene la ventaja de la cercanía en relación al gran mercado que representa la ciudad de México, por lo que los pilares sobre los que se ha gestado su desarrollo turístico son: la variedad de sus recursos y una red de carreteras que lo

comunican con la metrópoli mencionada y con todos los estados del centro del país.

Ese tejido carretero ha conducido a que en periodos anteriores de gobierno se le posicionara como una entidad en donde se puede .1 pueblar', es decir, se conectan varios destinos turísticos integrando una ruta o un circuito o bien, se integran destinos importantes por sus niveles de permanencia y su frecuencia.

A partir de lo anterior y siguiendo con la propuesta del modelo para la regionalización turística del Estado de México contenida en páginas anteriores de esta investigación, se presenta el formato de los tesoros potenciales turísticos de aquellos sitios que ya son turísticos o que por sus características pueden serlo, para lo cual se procede a contestarlo. Tomando en cuenta lo siguiente:

1. Enlistar las localidades participantes y a sus respectivos atractivos turísticos-
3. Con base en los atractivos, identificar las actividades recreativas-turísticas que se realizan o pueden realizar.
3. Identificar las localidades y los atractivos que definirán al destino, ubicándolo como destino célula, ancla o circuito.
4. El análisis de esas actividades sintetiza el tipo de turismo del destino lo transforma en una función de experiencia turística
5. Esa experiencia o función turística le puede dar el nombre al destino con un sentido comercial.
6. Realizar un diagnóstico de acuerdo al que se presenta en la propuesta para reconocer la etapa en la que se encuentra el destino.
7. Ubicación del destino en la matriz A\_D1..
8. Realizar un análisis estratégico que permita al planificador contestar 3 preguntas: ¿dónde está el destino? ¿hacia dónde se pretende llevar? ¿cómo lograrlo?
9. Efectuar las acciones conducentes que se han propuesto en el modelo.

Para el caso que a continuación se desarrollará y por falta de tiempo para la realización de las investigaciones necesarias, sólo se conirontarán

los destinos identificados con las otras características de servicios turísticos, de turistas y organismos locales para la administración de la actividad turística.

En seguida, el cuadro que se presenta contiene los primeros cinco puntos mencionados en la lista anterior:

### 3. S./ Formato de usos turísticos potenciales

Destino	Arntlivos por localidad	Actividades	Funciones
	•ncnamovilm	Cunteinpllium de nrgnRetlmo civil pmlria, a y de obra min tunal Recorrido por el Janl, Botánico	Cultural. negoelos. derone de olio rendamerito.
	• Centro Cullcm Mexiquense	Recorrida por los muscos de Arte Modeno, de Antropoloéa e Historia y de Culturas Populares Actividades culturales los domingos, en vacantunes de verano y darnmc na del Festival del Cenim ('nltmml. Serv e de biblia	
	• Museos Jose Mane Velas Felipe 5 Gutiérrez Luis Ni ahizawa De la Acuarela De la Esampa De Bellas Ares De Numismática	Contemplación de colecciones diversas ee siete museos del antro de la ciudad muchos de los cuates están albergados co mslnnxiones de alto valor aratntectónicoe histórica	
	• Centro Histórica	Recorridos e pie par las Podales y el o arquípdnico al rededor de la Plaza Cu- (Palacio de CnlLemo Estaml. Palacio Municipal, Catedral. Palacio Legislativo. Palacio de Justicia entre otros) Contera de PmUctlas regiondes Compras en general (bomignes tiendas esPecializadosy departamentales) Gas 'a (dlv nos renaummes de comida nacional e cuerna-dial Ardua s de la Oryirc a satánico loa a Sala Felipe Villar Obras de Teatro esporádicamente en el Teatro Morelos Bnrts. videobares y diseoteques Caminata por el barrio remodelado del C .perro Actividades culturales y creativas familiares ee la Alameda (Parque Cuaufliuer c) Culo mplac n deobia nyaim religiosas (El Caneen, El Sagrario n.l.a Sama Venamq La Catedral y otra)	
	• Tiunéois	Compras de prodnelos tlpw5y en general, sólo los viernes Observación de intercambio wmaeial 'adicional.	

. M-i,h,JuÜLLZ Pn,rnmeion de frie. ul wdn nn..... ate  
u....yuir oran en: w.

l'unKalan Heeva dëpaiaoraenna]RePuitJa Coonn. cu  
.nnddoran tal. Hc. uuiuu u.) Hae m^  
L el das ç Vecini vade.,

• Pa.cu L·lncm Rcmnln Pnrd PoSCU lolIncan nrtre  
dore

lemunya eci taller l el] el  
Qov o^Cnunoorel Ommr :nlna Ac

Vleiepece luir:pr^ Je mevW,oJaay obsenaci—O de  
pwuuma Je di l, de er—,dar en

('alim Recorrida Vui el Loali:E 1 1lnr :.  
/u.doV oda Rea.mmntes copra desouaemn.  
Ln

Tenangocdel VU,le tics alo :uquu.l::: ade Tenle anpo.  
v beb...l r,ir

/.inaeanloPa Can :nPlac n de amlui rcbd  
:Cm :: r : dl sidoXVp.:  
an ineimpou mm.m  
ohser, n del p n e el Nevado del  
dege-Ve-ir-de-nll'n,zmn\_penca  
~~dege-Ve-ir-de-nll'n,zmn\_penca~~  
mn\_ucul(e): vde a  
JC  
Orn ... a uvle :al ai len  
• Cun do: s, es del(L.eJa:n(n  
Gmlrtoo:naco Oco C-Tolun Rcc oun ala o:l:bree.  
concmplaeau del paisate comprode

Almolov de du o Ulnav aum del omaonial

• Mmumual ou; e

11. L

V elle Je lira- Penen per le losalled, cvn:pefs\_ loa amC  
• Valle de Hr n. As n d:h WUZ sidcee:il. de  
C oUiban Isr^ . l a a | 11:  
fuscus enlaodm v\_i:c.priniea Jc vate.. culm:ala  
akc skienla Prt a Jy.n  
(Tmm^rylaabu de aryrur:ocluraipica.  
Vis mJm l, li ida Cena de teca n ecommmu  
Vlar allm VLde n^,Jluu çnnolua  
ob-llar,ieumel la eeabumceni du l  
d Cm:m Mcsa nal de alpe  
oiVn: i  
O ejei de l, ele cado de  
ntumues Ubeavadau del PmzatC

. Mirador Le Pedac (awda Velo Je  
1.1.1  
r:alru le lle,,  
• H'.mcbn 4c·11i i'l'd- Jc pew.n nbçrtael l del oiaJmo  
JC ir l, delmmi Jd:lullllm llpmna  
elaborados a liase de mcbas  
ln as de bello  
FCI(, HViebnl nTCnl ISPA). pul, mina c:nn\_tenis

Destina	A d- l LocalidaA	s	Punnnes
	<p>I xtapan del Oro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poblau lípic diWedures</li> </ul>	<p>ubr aroainn ee nnm y iffia silvestre, talas a1,11 e i de la ISSCad111</p> <p><b>Sal lo de Cibabaalma y aninaades-eral s al aire libre</b> Recreación irradiar ara el balneario municipal.</p>	
	<p>Santo Trmos deles Plata.,</p> <p>J'obidnn tipv Y alrededores</p>	<p>lo pan lo asuro ala Barranca del Diablo,a las iel nlpesirs. parra AcD,In no-de radicionales, pan de puebo_</p> <p>Cantenplación de p risa, pa seo en Lanelci en las presas de álapanlongo y Santa Barbara (en ala fdlima deaaci la torre de la ieluia del pueblo hundido en medio del terne ae anua). vña u la 'hm, lddmdéclrica y comemptación de la rascada Vivita ala Laguna Verde y a la Insana Seca, emplaa on de la nawralcú, canptslo. przo ca del ciclismo lec naba. l4nctliea del eampimto y actividades recreama' al mm libre.</p>	
	<p>Sara Jose Villa de Allende</p> <p>ParWC Nacional</p> <p>B os echo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campara-L, Vacacional de San José Villa de ALE ende</li> </ul>		
I KMASr 11 proLC	<p>↑ maveallenee</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniasa! epec Casco Urbano</li> </ul> <p>M' peñón</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Club Blmebu Viejo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesón Vije</li> <li>• Real de Anua</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telpinda</li> </ul>	<p>Celnpra de pmdaeios mico, pasen peda población, wmpm y observación de elaboración de arte san as, gannnomi, i erra mata. awmnieem en roca, vuelo delta, apée.</p> <p>Ynidiun del golf, cabalgatas, caminalas. cnis. bicicleta de montaña y cabañas.</p> <p>Observación del paisaje, recorridos a pie por la población tipirn.</p> <p>Cuminmas y recorridos por la población, nbrervaciMt del pasaje y visita a la mica abandonada.</p> <p>Visita al criadero ae tmdms, explicmiim Id pro -. le pmdu in ypa+m a.</p>	<p>Tur ado cullnml. carreúte, de</p>
fui.Ixv.CO	<p>AlnlInnlco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M'alindnt Gncn libaran</li> </ul> <p>Can-ro Atostino lecmdos por len alrededores. ( , non a anal e inlemacmnl.</p> <p>I mcccnda</p> <p>Jnbanlungu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /xnm Arzl w+loaia</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Club de Galf</li> </ul>	<p>vea al lugar, observa i del pasaje.</p> <p>Rec nido parla alpoeológica guerr es el templo Tigre.lca de lw gae,,x el, ilv y ngrc.</p> <p>Jbnis. goiC wbitaci niannasies gns1mm n</p> <p>ll odie naLsita a c</p>	<p>Turismo cnullml, de murum</p>
rt111 lItC.n	<p>len ingn</p> <p>I nnein . Gow . nela</p> <p>rm,mn</p> <p>S,mm IUJlmodel comed</p>	<p>Cmpnada artson, vidiel aeres</p> <p>ob de la arq del paisaje.</p> <p>aaos.C maaiica .</p> <p>s pra delicaen eas. Camemnl atin 1111</p> <p>sal, de Snma Sa</p> <p>—Ide pinpor d Sanar Desierto d,[ Caonua.</p> <p>aaio. da de py aaj ^ e+ploacaony nadimeln n.</p>	<p>Inr udmur , nnmro —ro</p>

Des ino	Atractivos por	l, i, - ns	Elmuoou
	localidad		
	Pan,	(de n del poi	
	rnneeeddo	ajad., de, ,al am libi	
	cale,na	mt arara c.pmr	
	vana rne....n	Vrci.ahn mpm lLnmlas para el	
		ndc.nllh _ n mplacandel	
		1'a ialu	
	Vmidn	Recreación al aire libre cv. mcmlplaceon del	
	. Paiyric Naçi	.ala	
	g;mosac		
	le .l,		
	lep,Kallan	R" e. Ptu. ,n de laa.iarcia, em	hamo cultural
	. Tapoaoarr. casco	dioem brc	
	urbano		
	. Ruco Nacional	visita al mu.mp xpmcreción de Sgrg^ozmm	
	del él, —d,e	v Pinlutna.	
	Iglesia de San		
	Pmr cola,		
	. Aros dci Sitio	Recorridos a pie practica de bicicleta de	
		aiquiter de caballos l	

de argnrtare 1111 | einedial.  
namaatm altao illnu

INTAPAN Ojr A

lawpan de la Sat  
. ktapan de la Sal.  
. f.iscnurbnnn

Vrsitaarcslamartx ""a de oNnlIna.  
rec orridos a pie por la pnmaadn\_ mmhrnee  
.mascotas

lu:rsoni  
.. m.J de  
ã  
e ,.de  
^gacias. de  
d, .Ar,al ar

. binml>xalnezno  
Ltapan  
Zonaummea  
Tnr  
u Cmm  
i d,a

Recre,ón al airelmtcalgaacr de 1111ehos.  
.. sne belleza SM.golt. tenis  
sn,maa,rnit.  
Albercavee ,r al'.uçLBrea .i  
rsraei,nc: m.  
Nxda al lla rcur..nwcWu Jcmc..ou.n.

• Gmrzs de la Estrella  
• 'Wm du  
Telneari rrdlan  
. Oalnealo  
entra al  
• 1SSE Vneaeional  
fca yed  
• fanos Vacavoonal  
le nd  
. Tocuana an

p.ct nido ulavnvn,n de ..nrn..uiu  
oJ  
10rvua,n i'.J'.u 4abre  
eació more laoe i;i  
Rwe n aal a im librt n.ur.c o.  
n al ariler  
llepCarlón al aiire Gb1 e1111s1 iarT depoa  
Remmon> Jq,rmo.

T P.O(III)'AUN

Tmtibuac  
• /una Argumlódicn  
.lcolm  
. Ag  
nn de 4m coso 11Pbauou dovaiaw cal.naadig c  
CU91na  
rv n rcos d e  
. 1,w, PA,  
enrbl egel oe

Oinipav Je ua mdc bane  
RcvmWu 111 1 , r rowi uagnu.lrynaa  
dl lacantes de mibancane.aadclu. nrc,  
rotponaotu da semamúirn  
l inopia da.ntaaania  
Vtir aillL oApa.  
bu@croniao . rorvenplaemr de una a.na  
rdr,waa-,,,111n:g

Modelo de regionalización para la planeación del desarrollo (nacional) del Perú de México

Destino	Atractivo. por localidad	Actividades	1 unción ue
	<p><b>ommba</b> pamipac Ex-eonvema Franciscano del XVI, considerado Cons. no de los</p> <p><b>pequeñosw</b> el apu • IFlesi y <b>Balneario de la</b> <b>—hacienda de</b></p>	<p>VISL. XVI. ido a S</p> <p>Visite n In lplcx a del Balneario de X</p>	
RO I CANrs	<p><b>ilnatla</b> • Popo lark</p> <p><b>Am m</b> • <b>A^ nnw,,Ca.</b> <b>Urban</b> • <b>Parque Nacional</b> la, ?,M</p> <p>• <b>" hacienda de</b> <b>Panouata</b> • <b>ranoauia de la</b> A sn n n <b>Chala</b> • <b>Nalco. Casco</b> Il ro,. <b>Tlalmanalco</b> • <b>Tinhnanalco, Casco</b> IlNano</p> <p><b>Aya pango</b> • <b>Ayapaneo. Caco</b> Urbano</p> <p><b>Tepetlixpa</b> • <b>Sao Miguel</b> Nepanda</p> <p><b>@ umk</b> • <b>Casco lllbano</b> Col <b>Et</b> <b>(INnalhnación</b></p>	<p>amtrnnmin uhsennddn del misal. y n ucacmn nl aire liar</p> <p>Compra de anesanlas. dalos r Pamm^nin a lúvcc Pm esy v al parutm del Sr. <b>del Secmmn te.re</b> r al aiie libre Bicicleta del naaaacalnbial,as. ptei ala libre observación <b>del paisale, alpil</b> <b>svaladnos Pocienda etl lauclohu lel et</b> Visita a <b>laexba da ada</b> ya la capilla Comemplacion de mqudeaara. Commnplaron de ani,ntenlra tmidloaa.</p> <p>compra de p.udu,j taaltxs. Cnmraplae,dn de llryuitectim religiosa.</p> <p><b>Visita al exconvene.</b> ya la capota abierta Camaplacion de arquitectura religiosa</p> <p>Recogido a pie por el pueblo bpico.</p> <p>Visita a la <b>tasa de euluva</b>, en donde necio Sor lumia In&amp; de la Cnv.</p> <p>Vi ol..il tbmguis nndfcmrial, si die manes</p> <p>Videa al excon,ento Franciscano del Siglo XVI. Vi '11j m ev amnno Ftanc ao,lm del siglo <b>XVI. donde fite Irawindu Sni luaua loes de</b> la Cris</p>	<p>nu..in..</p> <p>adtural. , de</p> <p>Tarismo cultural. c. et mcunue</p>
	<p>Texcoea iezmw. Casco Urbano</p> <p>• <b>nwexama</b> • <b>Unbemidad</b> <b>Amanoma de</b> <b>C1apmge</b></p>	<p>Compra de anesanlas y visita a la fábrica de vidrio soplada. Gmuuumnta C'elebuaciim de le Pena imana nnl dul ('chollo Cmaunpl.xbin de la uqudcenn.r tldl e <b>bmeria en la( asa de el Commleme</b> Reennido nar la Jrara Argamlógica de las Melones</p> <p>Via aroiglea <b>toy,</b> tuglieolegica U ^a, mmauaa Conteenpmeida de las mntwes de Diego amera enlaCapnm.</p>	

- li.múr. '9 .nae.i- RMLihiei..n Ja e:Jvll:.<  
 .. v w.aehe maJOamaaa^onnunwan.I.

h a.i n.íel. í		
VI'. lira el LIN*		
ICIAIM II		
VL_ne Jel	Ne:m rae u a l aire 1,, e Lie ola	
• Ilalosite	aiv íe. ííí     n. em.   edu F ea	
ku*amlaalcu.uJ		
I'.ipanlla	A'i aJehn.PO rnoa aüg	
	Aieadas Realesl.	
A ilo:oo	Iter:ciaini lianilmr Cwnpm( l ee í ra	
	ÍÍ .n I   I m í q c	u m J
1c. L	Km indol+o:la m 1,1 ll ( vneí 1. le Jquv	
ll a	mle í .,m+I u. Ji	
ululefv	In JClá:4Tm	
Venn Ni l	C Pclld e 'oMinnJlna Feriet>	
C itmpi	G.n nin len l'M io cJum 'ea la CeoJ ta Jc	
	l auanade Cmnl'i>nxrc. re í.J u.e	
	Lbm un el cmol:munln (liu f ulm nJu	
	Vn Ja .adel.aGi e Ma.en-In	
	Vl.nlmJmnn Kaix['slaiieclF.	
e..nn...alc wn	Vlom al talle] Je eaaonra J. al^n	
le o mcal u.	mpacuau íeuo íem.nnn WaJe^al n.e	

>e^..e x ínbre  
 íe] c II - D. " ííí  
 e rí Al aYLM wuoJ

P Jlv nu ío o íí íí  
 II e Jes . n d, a  
 len  
 í( . II e vnyex e a.. Li nxx., .lv  
 í Je--e uee...  
 el Kere íííe í el

íí O'íík

VII' de] (ab  
 IJla delC I

A íel í í o n L  
 ll

l í-, 1, í .n al e llbr.

'LIA', ou. lípiea

vna... Je...a  
 . nliuha^ .e+

( el...eie l,,,ellíu. —llr\_... el  
 í -In a Coi an el  
 wl: .. a,va J- vbl

emaala de I'aceln

perra. írl-, e uaeaanm:a ale lJ,,e.

Modelo de regionalización para la planeación del desarrollo turístico del Estado de México

Destino	Actividades por localidad		
	<b>San Darlo. Morelos</b>	Visita a la población típica y compra de artesanías.	
	es. Rvolo	Atardeceros en el cerro de San Darlo, observación de paisajes.	
	Morelos, Casan		
	Urban		
<b>LA NAROVESA</b>	<b>Ocayoarac</b>	Recreación al aire libre morocidismo	tu
	• Parque Nacional	bicicleta de montaña, caminatas, observación del paisaje.	carretero y de montaña
	Itinsge, te Miguel		
	Hidalgo y Costilla		
<b>NAUCALPAN</b>	<b>Naucalpan</b>	División en centros comerciales	N. remsy
	• Zona hotelera	bares, videobares y restaurantes. Compras en tiendas de papelería y librerías.	can sino calmal
	• Parque Nacional	Recreación al aire libre Presentación de la Orquesta Sinfónica del Estado de México los días martes y otros programas culturales.	
	• Parque y Jardín	Recreación al aire libre observación del paisaje y peregrinaciones religiosas.	
	• Museo de Historia	Conocimiento de la Cultura Tlaolca a través de una colección de piezas arqueológicas.	
<b>PUEBLOS TIENCOS</b>	<b>Atlixco</b>	Compras de artesanías nacionales e internacionales Juntas de Auxilio Mutuo	Negocios y turismo
	• Zona Industrial	tienda de trabajo y convenciones. Diversión en el parque de diversiones.	an te re
		bares, discotecas, bares.	Y mital
	Es -hacienda Santa Ana	Recomiendo por la experiencia	
	Hacienda		
	• Palacio Municipal	Colección de pinturas murales.	
	• Zona Arqueológica	Recomiendo para la zona arqueológica.	
	de Santa Cecilia		
	• Zona Arqueológica	Recorrido por la zona arqueológica	
	Tenayuca		
	• Catedral de Corpus	Observación de arquitectura religiosa.	
	Cristi		
	Cuautitlan, Ixcalli	Caminata por el parque Contemplación de obras de arte con murales	
	• Parque de las		
	Arboles		
	<b>Atlixco</b>	Recreación familiar y deportes al aire libre	
	<b>Zacatepec</b>	Contemplación de fauna en cautiverio.	
	• Parque Los Ciervos		
	• Zona Industrial	Con la presencia de la arquitectura religiosa	
<b>TPNCOS</b>	<b>Tianquistenco</b>	Vista de chontas los días martes, jueves y sábados	Tur. cubo
○ CENTRO	• Tianquistenco.	productos típicos y gastronomía típica.	y mmln
	Casco Urbano	Contemplación de arquitectura religiosa (Parroquia de Nuestra Señora del Buen Suceso).	
	Cuautitlan	Compra de artesanías en las zonas de talleres y observación de su proceso de elaboración	
	<b>Santa María Rayón</b>	Compra y observación del proceso de elaboración de artesanías de madera y hueso	
	Artesanía		
	<b>Calima y Aneque</b>	Compra de campos de lana, esquilados y rebozos. visita al Zoológico de Zoango	
	<b>San Antonio la Isla</b>	Elaboración de artesanías en cuerno, hueso y tallados en madera.	
	Artesanía		
	<b>Atlixco</b>	Compra de artesanías.	
	• Productos típicos		
<b>PUEBLOS TIENCOS</b>	<b>Zacunipan</b>	Recorrido y contemplación del paisaje urbano característico de las parroquias	Turismo
<b>BEL SUR</b>	<b>Zacuapan, Casco</b>	es del siglo XIX.	culmlic
	Urbano		
	• Acueducto	Exposiciones y recreación al aire libre	

\Irec os por **dad** **dad** **Funciones**

**It** **lultryec Caro nu** Recorridos p conamplooon dd pelee **urhnm careari** Jel.as Polim:iaoes inn rodlelsiglo XIX . Clnopra 'll galletas (fine de 11011101 y abro **producees típicos** Con copla, o del pais4unaulriom Jesde **la,t,ablaer** ale ,i. naoie a. la iglesia de laSan a Ver a,y pas mpcar.a enel iiradoc La Aua naJ:i **Ro,-dio** arla poblac ltpica Vis a la ce-hacicul:Wnlos A:vulhcieGcio de mmWe,l.

**Almolma de .Vqulsires** . Ahnolow de Ahloisnas. Casco Urbano **FUeahntlan** • **le,uxlliJdn** Csse Urbano **Ainrenec** . Am tepes r:ou, ndea^

p ca. gel ea en lanma.. recieacmn al a:ø libre VUb al R:mdm pn:G,I, 11 Pedrgl.Lanadas. Cu , de emes , paso por 1, b,moon npi,

<b>u.II:pauy</b>	<b>rejnpile</b>	rrata^,n y ra rea,mn al aire libre	<b>runnntic</b>
	• <b>la,</b>		<b>n t</b>
	malneana t:as		<b>anim'u</b>
	• ^lupdan. COSCO erogues	egias lipin mpri ele nn,aiwo,	
<b>RnnOrmrw</b>	Parque Nantliitrla	Viro xlmdeary^moldgici de San Nlynd	<b>ómnr</b>
		kaMO	i s edCo y
		<b>Caín . observación de parare de LJIm</b>	<b>sanluet</b>
<b>VILLA ,ICTORIA</b>	Villa Vicr esa	r:5a a de ,leen pea nacieses al	rnr. u de
	• <b>rcca</b>	a,roltine.	

van Felipe del **vuela a anona abeanalcs. eampra de**  
m ,Ide+

**RIO FRltt** **laapaluca** **Recrenciao al aire libre v observación del**  
• Parque 6:mim:al **[melle enlosp, jes de NO Poay Llano**  
/ouuiapnllly **Grandc** **l utismo JK**  
**celaren**

**Al' « Op** .\ I ` minen **obse IIL=de, 11:** . C de  
. P,,, ;lb de lb, **paella unanchti rea- al aire libro** **a,emlraytic**

**oe titifn** **Visila a la población lípica a ell Ceno de**  
• lomlidao. COSCO **lac'oulldn**  
Oran **bel**  
• **Salar wJdseño** **Vi, pnincdiv<sup>ebit 111</sup> elSnmimru** **roció**  
Jc Ltalm **llunit y dcc<sup>ls 1131</sup> re byoa** **çlr4°o u**  
. Jaralu Apa de **Cmnlras Je 31** **religiosos y**  
Vida **apinnn**  
• **A,Auldell**  
Abnehnde

### 3.5.2 Resultados (fe/ Eje de Desarrollo del Producto

En esta aplicación del modelo resultaron un total de 24 destinos turísticos en el Estado de México, algunos de ellos con características de destinos ancla, de destino célula y otros integrados en circuitos o rutas. Sin embargo, como lo comercial es uno de los factores que le da sentido al ordenamiento del territorio, los destinos pueden ser tantos como posibilidades de productos turísticos existen en el Estado de México.

*Cuadro 9. Grado de desarrollo del producto*

Destino	Actividades	Tnrislaa	Emprçxx de orsanbadón	Citado de
		tinmdguddn1	Calidad local	Desarrollo
			Turística	
1 Toluca				Oe-
2 Valle de Bravo				Cx<i
3 Teto cellepee				Cinc
4 Mell alcc				Gu
5. Tenooslo&o				Cae
Tepolztitl				Crc
7 Iwepan de la Sal				<b>Madur</b>
<b>R. Teolihuneen</b>				Despegue
9. R de los Volcanes				Mudnrez
10. l'cc oco				ou aro,
11. 1' 1 del Norte				<b>Pmspeenin</b>
12. VI Oro				Cm enlo
13 Ruta del Bosque				Proepeciú
14 P.T. de Censo				easpmuíó
U P I. del Sor				Prospección
16. l ejupllco				Despegue
17. Nanchilitla				Pmspeceau
18 Villa Victoria				nosP=0.íó..
19. Rio Frio				Cre
20. Atlas nuleo				(^e
<b>21 I.n Marquesa</b>				Madure, u
22 Nnocalpan				Crvrlnliemo
23 Iulnapanlla				Crec
24. Chalm				Dc:pegue o

Nota la in%rmach n **utilizada para** ubicara los destinos en relación a las actividades, a los turislas, a las empresas de cardad turística y a los organismos locales tus proporcionada por la Dirección General de Turismo del Gobierno del Estado de México

### 3.5.3 Resultados del Eje de Posicionamiento del Producto

En cuanto al eje de posicionamiento. el análisis es mucho más complejo, ya que debe ser producto de una investigación del mercado que involucra a una serie de factores que rebasan al presente estudio. sin embargo. se harán algunos comentarios que den dirección y contexto a la elección del nivel.

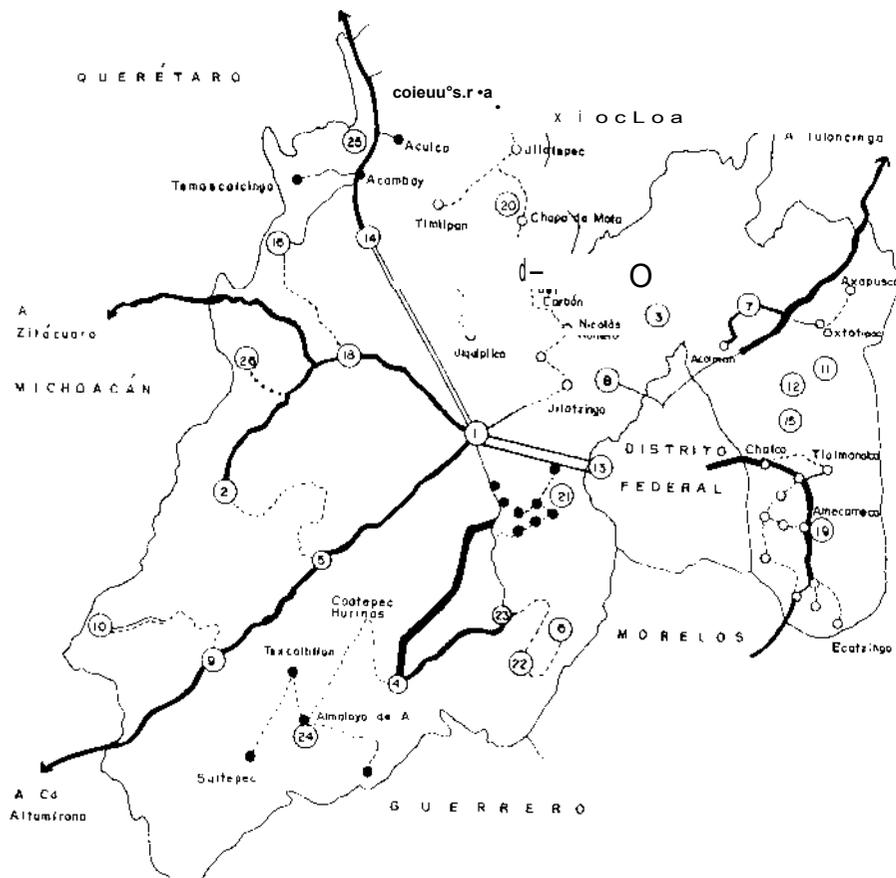
Cuadro 10. Posicionamiento del prodnc/o

DcsGmo	Análóis	Posición
1. Toluca	Algunos de sus sub-productos ya han definido <b>segmentos</b> , por lo <b>que tiene u ta</b> participaron <b>relevante</b>	<b>favorable</b>
Valle de Bravo	Por sus características, este destino <b>ha logrado</b> posicimmne como el mas importante en sn genero, seguido d, Tequyultengo.	<b>Dominante</b>
3 "rcmascaltepec	N. ha podido lograr una posición nt importante. aunque está dentro del radio de in (Inercia de Valle de <b>Hm</b>	Marginal
4 Malinalcn	Por la importancia de sus atractivos e su p,..dado creeimlenm residencial s, le considera como un producto diferente dirigido hacia una demanda segmentada,	A defender
5. Tcsmncingo	No ha podido lograr una posieion mas importante. <b>aunque esta</b> dentro del radio de Influencia de Valle de Ilra	Marginal
6 1epoltalan	Por la importancia de sus ,(,el,, osy sn proyectado lema reside sial se le considera pnnn un producto diferente dirigido Lacia una demanda cenada.	A defender
Ixtepan de la Sal	A pesar de que este destino está rodeado de una cantidad de balnearios importantes del estad,, de Morelos tiene <b>una buena</b> posición de torcado	Favorable
8- 1 bandean	Por m. características, este destino ha lob do posld,,narse como vl más importante en sf género. seguido de otros en el pais_	Dominante
9 Ruta de los Volcanes	la desarticulación de este producto ttirisico ocasiona yue se posidone como mergioal en relación <b>a flujos</b> turísticos que <b>se dirigen</b> hacia Morelos.	Marginal
1o Texrn,,	Por la Importancia de [n Feria Intmmeional del ( halla es considerado com o n producto dif,mntc d irigido hacia una demanda segmentada.	A defender
11. Pueblos típicos del Non,	1 a desaiáculación de ale producto turístico ocasiona yac se poslci,,nc como loar, mal ca relación a fu.,' turísticos que s, dirigen hacia Michoacán v Querétaro.	<b>Me ginal</b>

Destino	Análisis	Posición
12. El Oro	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Michoacán.	Marginal
13. Ruta del Bosque	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Querétaro	Marginal
14. Pueblos turísticos del Centro	La importancia de su gastronomía y sus artesanías conduce a este destino a defender un producto diferente dirigido hacia segmentos específicos	A defender
15. Pueblos Tipicos del Sur	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Guerrero.	Marginal
16. Tejupileo	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Guerrero.	Marginal
17. Nanehititla	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia el sur del estado y Guad.	Marginal
18. Villa Victoria	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Michoacán.	Marginal
19. Río Fri.	La desarticulación de este producto turístico ocasiona que se posicione como marginal en relación a flujos turísticos que se dirigen hacia Puebla o en general hacia el sur de México.	Marginal
20. Atlacomulco	Este destino se ha involucrado con demanda de negocios relacionada al corredor Toluca-Atlacomulco, ofreciendo servicios especializados	A defender
21. La Marquesa	Este es el destino más importante en su especie, ya que ha generado el crecimiento de la oferta de servicios turísticos dirigida a segmentos bien definidos.	Dominante
22. Naucalpan	Este es uno de los destinos dedicados al segmento de negocios con mejores posibilidades de desarrollo.	Favorable
23. Tlalnepantla	Este es uno de los destinos dedicados al segmento de negocios con mejores posibilidades de desarrollo.	Favorable
24. Chalma	Es uno de los destinos religiosos más importantes sólo detrás de la Villa de Guadalupe en la ciudad de Méx	Fuerte

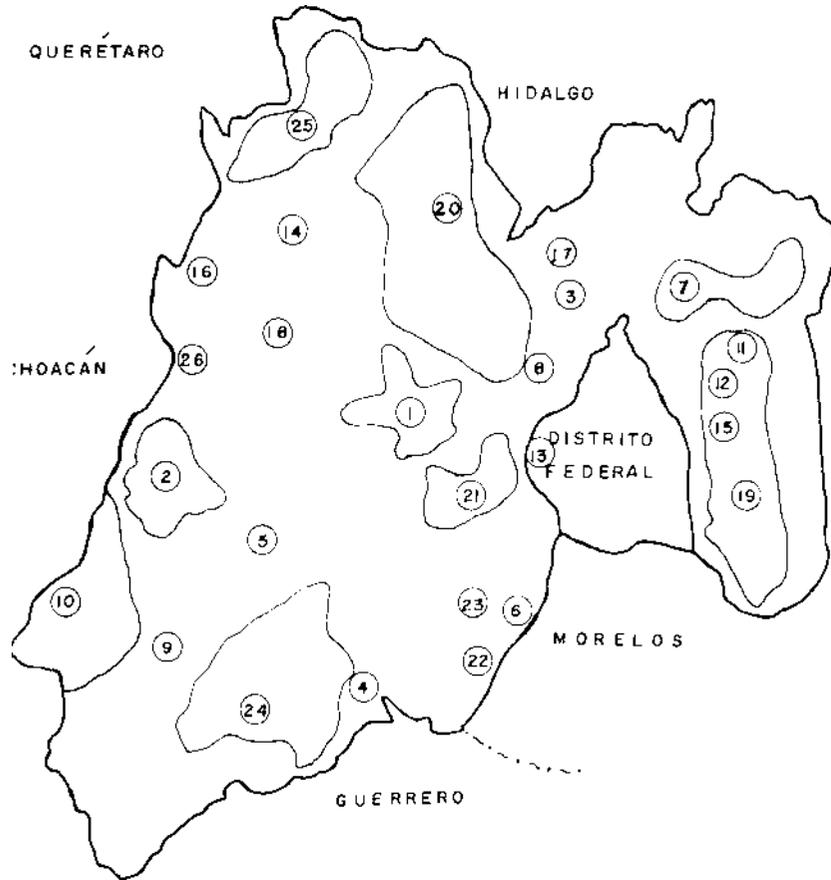
Tomando los resultados del anterior análisis se procede a ubicarlos en la matriz A.D.L. de la siguiente manera:





MAPA 3

110,11,1,11 (O.S)



MAYA4

REGIONALIZACION TLNI J TU A  
DFI ESGI1111W NE%ICO

Los resultados ofrecen una nueva perspectiva de la actividad turística en el Estado de México así como directrices a seguir tanto en el desarrollo del producto como en su posición competitiva.

De la matriz se identifican cinco puntos que destacan para su comentario que son las siguientes:

1. Destinos en prospección y con una posición competitiva marginal: en este nodo se incluye a destinos como los Pueblos Típicos del Norte, los Pueblos Típicos del Sur, la Ruta de los Bosques, Villa Victoria y Nanchititla, es decir, a 5 de los 24 destinos.

Como es evidente, estos destinos no están posicionados porque son de reciente concepción y están en una situación de potenciación de sus recursos, es decir, a penas son prospectos. En este tipo de destinos se necesita apoyar con la integración de los productos y con la promoción necesaria para introducirlos en el mercado con todas las ventajas convenientes.

2. Destinos en crecimiento con una posición desde la marginal hasta la favorable: es evidente, según la matriz, que los destinos turísticos en este nodo son Toluca, Naucalpan, Tlalnepantla, Tepotzotlán, Atlacomulco, Malinalco, Temascaltepec, Tenancingo, El Oro, Texcoco, Pueblos Típicos del Centro y Río Frío.

Sin embargo, de los 12 mencionados sólo 3 tienen una posición competitiva favorable, mientras que los restantes tienen problemas al respecto. En este caso, los destinos están en una fase de crecimiento por un enfoque tradicional del desarrollo turístico en donde se le concibe como el incremento de empresas del sector, es decir, están en ese lugar por el análisis del modelo, pero no porque éstos sean producto de un proceso de planeación.

Para este caso son necesarias acciones que los consoliden y los promocionen como destinos turísticos estatales. La consolidación implica cubrir las etapas de prospección y de despegue, de tal manera que se tenga muy claro hacia donde se llevará el destino y cómo. Así mismo, la

**promoción deberá incluir esas acciones para posicionarse como un destino exitoso.**

**3. El tercer nodo sólo implica a dos destinos: Tcoti hnacan y Chalina. Los dos tienen un grado de desarrollo que equivale al de despegue. aunque el primero es dominante el segundo es fuerte.**

**Es importante mencionar que estos (los destinos son de los más visitados por los turistas en el estado de México, lo que se puede explicar porque ambos tienen experiencias turísticas bien definidas. En el primer caso, Tcoti hnacan se significa como la zona arqueológica más importante de América, en donde el visitante tiene abundante información y se desplaza hacia un sitio en el que sabe lo que encontrará, sin embargo, carece de servicios turísticos que incrementen su estancia y sólo se queda algunas horas.**

**Por otro lado, en Chalina las condiciones son similares. Después de la Villa de Guadalupe, este es uno de los santuarios religiosos más importantes de México y también de los más cercanos a la ciudad de México. Según estimaciones de la Dirección General de Turismo (1995), recibe alrededor de 4.5 millones de visitas anuales. La contradicción estriba en que a pesar de que Chalma es uno de los destinos turísticos de la entidad más visitados, también carece de servicios turísticos que soporten su visita.**

**Lo importante para estos dos destinos es que sus carencias de servicios turísticos se convierten en oportunidades de inversión, considerando las necesidades de la demanda que los visita y de las posibilidades de desarrollo que tienen en función de sus recursos.**

**4. El siguiente nodo está integrado por dos destinos importantes y muy bien posicionados: Valle de Bravo y La Marquesa, los cuales tienen características diametralmente distintas. En el caso del primero, se requiere de su consolidación como destino. a través de la búsqueda (o la diversificación) de su oferta. intentando su incursión más en la hotelería y menos en el desarrollo residencial. Para La Marquesa, la situación está**

ubicada en estaciones vacacionales bien definidas como de fin de semana y con permanencias menores a 8 horas.

La posición competitiva de los dos es muy buena, ya que son dominantes en sus nichos respectivos; Valle de Bravo como destino para desarrollo habitacional con la posibilidad de realizar deportes terrestres, aéreos y náuticos, y La Marquesa como un destino de recreación al aire libre, con una organización interna a través del comisariado ejidal, con gastronomía y muy cercano a la ciudad de México, el mercado más grande y más sensible a las cuestiones del medio ambiente.

No obstante, para estos dos casos es necesario implementar algunas medidas de control y de regulación, ya que existe la posibilidad de que su desarrollo se desborde.

5. Por último, se comienzan a integrar algunos destinos como Malinalco, Amacaltepec y la Ruta de los Volcanes, que a pesar de no tener características homogéneas en su grado de desarrollo (crecimiento y madurez) si presentan ya algunas características que reflejan la segmentación de los mercados turísticos en su posicionamiento competitivo, pero que requieren de su consolidación y promoción.

De la matriz se desprende que todos los destinos requieren acciones de promoción para mejorar o mantener su posición competitiva, sin embargo, el desarrollo del destino no implica solamente a la promoción, sino, necesariamente, una indispensable preocupación por acciones de integración y de consolidación de los destinos turísticos del Estado de México en los mercados.

En términos generales, la observación de la matriz conduce hacia un panorama más claro de la situación que guardan los destinos turísticos de la entidad, tanto en su interior, con su nivel de desarrollo, como hacia su exterior, con su posición competitiva, además de que de ella se desprenden los caminos a seguir para apoyar las acciones que, en lo general, tendrán como objetivo el desarrollo turístico del Estado de México.

Esta matriz que presenta la situación de los destinos en su interior y en su exterior recoge las acciones propuestas para cada destino y no hace más que señalar otra necesidad que va más allá de la reconfiguración del territorio del Estado de México con el fin de planear su desarrollo turístico, pero que es continuación de ésta: *Proponer una política Inrielicra •fvientotlsda 1' di^arncioda re. endiciclo rle! reconocimiento ele o nuevo contrito, de ml Huero modelo de desarrollo económico i le ollo Huero ¡modelo jurídico.*

Esa política turística podría incorporar un proceso en dos tiempos:

1) Un primer tiempo con esfuerzos dirigidos hacia el interior del destino. Esos esfuerzos implican un trabajo destinado a la integración del producto-destino turístico

2) Un segundo tiempo con trabajo dirigido al exterior del destino. Esas acciones conllevan un esfuerzo dirigido a la comercialización del producto-destino turístico.

El proceso completo contendría los siguientes subprogramas:

1. *Planea, lán TEP:*

Se le dice TEP porque es Territorial, Estratégica y Participativa- Este subprograma contiene el modelo de regionalización que se está proponiendo en esta investigación que incluye hasta las imágenes-objetivo hacia donde se pretende llevar a cada destino turístico en el largo plazo

2. *Información t. v. r. l. é. g. u. a.*

Este subprograma integrará información para el monitoreo de las acciones de la oficina estatal de turismo y de su influencia en el desarrollo turístico de los destinos. es decir, implica sintetizar el comportamiento de algunos factores que son estratégicos para el logro de los objetivos en este sector, algunos de los cuales pueden ser las variables de la oferta y la demanda, así como aquellos que presenten el avance interno de los demás subprogramas, as,

3. *Desarrollo Organizacional:*

**Después que se sabe la configuración de destinos y de quienes forman parte de ellos, se procederá a la formación de equipos que interactuarán en una gran competencia. Cada destino presenta una estructura y un funcionamiento únicos, pero que sin embargo, podría permitir la clasificación como se [rizo con el territorio para optimizar los recursos de apoyo. Esta parte es sumamente importante, ya que de ella depende la integración de un equipo que competirá con muchos otros, entre mejor se integre mayor será su productividad.**

4. *Gestión del Cambio Tecnológica:*

**Una de las condiciones más importantes para incorporarse al mercado turístico como un destino nuevo y diferente es la actitud ante el cambio tecnológico, entendiéndolo dentro de este a instrumentos, procedimientos y métodos. La incorporación de nuevas formas de administración, del uso de máquinas más nuevas y más rápidas, y del avance técnico y científico por medio de la capacitación ponen el énfasis en el ser humano como aquél que le da al producto-destino su verdadero valor agregado para competir.**

S *Operación con Calidad Total:*

**Calidad significa satisfacer las necesidades del cliente, por lo que, para la operación de los productos-destino, deberán utilizarse parámetros de calidad más intensos, es decir, este subprograma indicará a los destinos turísticos como ofrecer una experiencia turística con calidad, de tal manera que compita mejor en el mercado. Los apoyos dependerán del tipo de empresa y de su giro, pero siempre estarán dirigidos a la evaluación de la atención al turista.**

6. *Diseño de Imagen Turística:*

**Los cinco subprogramas anteriores alimentarán el diseño de la imagen turística de cada uno de los destinos con el fin de crearla y definirla, en coordinación con el subprograma de promoción, la elaboración de distintos materiales para su promoción de acuerdo a las características del segmento de demanda al que se dirigirán como producto.**

7. *Promoción:*

En este subprograma se diseñarán las estrategias de publicidad y los planes de medios para la entidad y se apoyará a los destinos turísticos para que realicen lo correspondiente, así mismo, participarán en eventos regionales, nacionales e internacionales de promoción y venta de productos turísticos. Además, este subprograma deberá incluir la organización de **viajes írtun** de agentes de viajes y operadores, y de viajes de prestadores de servicios de los destinos a los mercados emisores para promover los productos locales.

*Comercialización:*

A pesar de que las oficinas de turismo mt deban conicrcializar, si es necesario elaborar, ejecutar y evaluar un subprograma de comercialización que organice y direcciona a los prestadores de servicio hacia una negociación favorable ante los canales de distribución de los productos-destino: ferias, operadores y agentes de viajes.

9. *Atención al Turista:*

Este subprograma propone la realización de campañas de asistencia al turista por medio de dispositivos de seguridad y ele orientación. Estas e am pa ñas podrán ser permanentes N eventuales: dentro de las primeras estará un centro de información y puestos de atención al turista, en las segundas se incluycu a aquellas que se realicen en periodos vacacionales cn coordinación con 1111 grupo de autoridades viales.

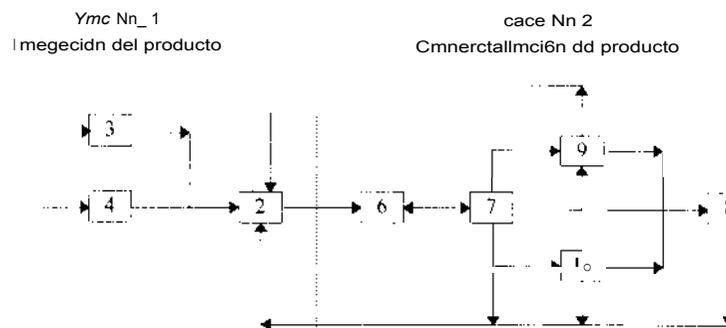
10 *Relaciones Públicas:*

Este último subprograma tiene como objetivo crear un filtro de conexión con el exterior de la oficina estatal de turismo: prestadores de servicio turístico, autoridades, medios de comunicación, representaciones dentro y fuera del país, eta Como filtro deberá disponer de toda la información posible generada en la oficina y analizar la información contenida en los medios relacionada con el turismo, de tal manera que las participaciones de la oficina estatal del

ramo sean precisas y respondan a las expectativas del sector en la entidad.

Sin embargo, es importante destacar que los subprogramas no se proponen como líneas paralelas e independientes, sino más bien como subsistemas que interactúan entre sí mediante un esquema de conexión que se presenta a continuación:

Figura 7 Ruta crítica de los subprogramas para el desarrollo turístico de los destinos del Estado de México



Desafortunadamente, todavía existe gente dentro del sector turismo en México que consideran lograr el desarrollo sólo con trabajar en la segunda fase, sin embargo, si no se aplica una política turística que trabaje hacia el interior, el producto carecerá de calidad y la promoción se convertirá en un arma de dos filos.

En términos generales, este proceso de desarrollo turístico que involucra lo interno (madurez del producto) y lo externo (posicionamiento del producto) da pauta para concebir una reingeniería del producto-destino turístico que permita a las comunidades locales hacer suyo el proyecto participando como administradores de la experiencia, pero con la participación decisiva de los profesionales del turismo como aquellos que apoyarán técnicamente el proceso de diseño, investigación, elaboración, operación, promoción, comercialización y evaluación de los productos-destino que compiten por el Estado de México en el mercado turístico nacional e internacional.

# *Conclusiones*

En el desarrollo de esta investigación, se han evidenciado una serie de circunstancias que influyen y son influidas por la actividad turística. En este sentido, el planteamiento general de la tesis busca resaltar la importancia de la regionalización como el instrumento básico para apoyar la planeación del desarrollo turístico, pero reconociendo que existen distintos enfoques que han sido analizados a lo regional y que en la actualidad esa planeación debe considerar un ambiente diferente al de los anteriores momentos, por lo que la propuesta debe ser innovadora.

Este apartado de conclusiones involucra varias reflexiones finales: algunas de tipo metodológico y otras de tipo teórico, además, señala las limitaciones de la investigación y por último presenta una posible agenda de investigación que marca un horizonte atractivo para tesis y investigadores que busquen continuar esta tarea que, más allá de terminar con esta propuesta, se inicia con ella.

*Dentro del campo metodológico.* El análisis de las dos formas de organizar el territorio con el fin de generar desarrollo turístico permite observar la supremacía de un criterio de tipo político-administrativo en donde el gobierno ha venido determinando la inclusión *a priori* de todos los municipios a grandes zonas y regiones, más como una forma automática y vertida en el discurso de involucrarlos en el desarrollo de las cabeceras, que como una verdadera manera de organizar las acciones en favor de su desarrollo con matices de descentralización.

La lógica del crecimiento económico de algunos lugares del Estado de México en función del turismo se ha planteado, a través del tiempo, como un reflejo de las condiciones políticas que prevalecen en el nivel federal y que

fluyen hacia el estado, es decir, han sido de corte centralista. En esos términos, las playas absorbieron los flujos preferenciales de inversión y, consecuentemente, el posicionamiento en el mercado internacional y nacional; los demás quedaron marginados.

Hoy las condiciones han cambiado, como se muestra en el documento el turismo también tiene otras preferencias y el mercado en general se ha fragmentado, como consecuencia se puede afirmar que en la actualidad *"no hay enemigo pequeño"*. Por tal motivo, y con base en los datos de la Secretaría de Turismo que se mencionan en la introducción, el mercado le otorga a los pequeños destinos la oportunidad de convertirse en exitosos, de ahí que la propuesta defina al nivel local como la unidad de análisis para el desarrollo regional y para el desarrollo económico.

Metodológicamente, el análisis para la regionalización turística parte del reconocimiento del binomio recurso-actividad, dándole al destino una cierta potencialidad en la medida que identifique la relación del binomio y la aproveche como factor que dirija la inversión y la promoción para su desarrollo, a manera de un producto turístico con una imagen-objetivo. Posteriormente, la aparición de la demanda hace propicio el negocio del turismo, generando una factibilidad para la inversión en infraestructura y en equipamiento, y por lo tanto, la aparición de los efectos tan esperados: el empleo, la derrama económica y el efecto multiplicador. Esos empresarios, más las autoridades y la comunidad significan un equipo que trabajando organizadamente pueden lograr apoyos externos que permitan satisfacer las necesidades básicas para su desarrollo.

Aquí se puede observar que los destinos maduros y posicionados requieren del valor agregado que le ofrecen los lugares que se encuentran a su alrededor, esa incorporación de los atractivos, las instalaciones, la infraestructura y los servicios de Amanaleo de Becerra, Donato Guerra e Ixtapan del Oro al destino Valle de Bravo le confiere la calidad de región turística o, en otras palabras de producto turístico. Este planteamiento, le da a la regionalización turística una característica de priorización

sustentada en la propia actividad y no en criterios de tipo político como sucedió en la regionalización y en la zonificación. Sin embargo, también le otorga a los destinos en prospección y marginados, la posibilidad de convertirse en productos nuevos dirigidos hacia segmentos de mercado bien definidos y ser exitosos.

**El uso del término "evitaso Ni, no se pretende** en el sentido y el contexto de la Teoría de Polos en donde "lo más grande es lo mejor, sino más bien en dirección a la Teoría de Afuera hacia Dentro en donde como dice Schumacher "lo pequeño es hermoso". Con base en lo anterior, la **evaluación del desarrollo** económico, a partir de la actividad turística, se debe reconsiderar y reenfocar hacia los niveles locales pero sin cometer el error de considerar al primero como un estado ideal, sino como un proceso en donde el factor humano juega un papel trascendental -

Se puede afirmar que la problemática del turismo en los destinos es sumamente compleja. fundamentalmente, por lo difícil de organizar un numeroso grupo de participantes que interactúan en una localidad o destino para integrar un producto turístico caracterizado por condiciones favorables que le permitan incorporarse al mercado nacional e internacional con éxito.

El éxito implica, más allá de generar beneficios económicos para la población por medio de la administración de los recursos turísticos a través de los mismos actores, lograr que esa comunidad reconozca la importancia del turismo como una actividad económica, que tiene ventajas y desventajas, que genera problemas pero que también tienen soluciones, las cuales no pueden darse apostando a la coincidencia o a la espontaneidad de la demanda, sino que deben fundamentarse en un proceso serio y formal de planeación estratégica que conduzca y dirija el desarrollo del destino a través de acciones basadas en información y en recursos humanos especializados que provean el know how para lograr la imagen-objetivo del destino.

3. *Dentro del ámbito conceptual.* La forma y la Moción de la actividad turística, su grado de desarrollo y su posición en el mercado se combinan

para conformar al destino. Este concepto se define como un concepto más flexible que los de región y zona, ya que considera a un núcleo con características territoriales discontinuas.

**Al mismo tiempo, permite que se le clasifique posibilitando la instrumentación de una política turística diferenciada que priorice, en función de varios criterios, la inversión y el costo-beneficio, el mejor producto, la mejor experiencia, la mejor marca o, en términos generales, el mercado.**

Por otro lado, se intenta clarificar algunos términos de mercadotecnia aplicada a la integración de productos turísticos, lográndose reconocer los niveles de marca, de línea de producto, de producto y de servicio. Lo anterior otorga al sector oficial una claridad sobre los niveles, desniveles y conceptos utilizados para desarrollar esos productos.

Sin embargo, también se reconoce que lo más difícil es lo que se llamaría el reto conceptual o de imagen del turismo y de los destinos. Resulta prioritario hacer del conocimiento de las comunidades locales, de sus autoridades y de los empresarios, que las nuevas tendencias del turismo obligan a diseñar, operar y comercializar destinos turísticos más competitivos, con mayor calidad, con precios adecuados, con higiene en el manejo de los alimentos, con valor agregado, con prestadores de servicios capacitados, con promoción tecnificada, con comercialización agresiva, etcétera, pero que no necesariamente deben tener playas y grandes hoteles para ser líderes del mercado.

Las nuevas tendencias conducen a los destinos con las características ya mencionadas, a partir de las condiciones y los recursos con los que cuenta el lugar o destino, recursos turísticos a través de los cuales se diseña la experiencia turística o eje del desarrollo turístico del destino, eje que integra a los participantes del producto y que le da su forma.

Forma y función se suman para integrar los factores necesarios de los cuales se parte hacia el análisis de las posibilidades (de desarrollo turístico del destino, desarrollo que también influye en los factores mencionados, es decir, lo regional conduce a una política turística diferenciada y

especializada que dirija a cada uno de los destinos según sus propios recursos. De manera inversa, la política turística desarrolla, a partir de la diferenciación y de la especialización de las regiones, las formas de capacitación, de promoción y de planeación que deberá ejecutar en cada una de ellas.

**Este planteamiento es el que da sentido a la investigación, por lo que tomándolo como base, se puede afirmar que la relación entre lo económico (en este caso turístico) y lo espacial, en el contexto de un nuevo orden mundial caracterizado por la difusión de un proyecto de gnhicrno neoliberal y por todo lo que ello implica, es indisoluble y las dos se influyen mutuamente. La región se traduce en la unidad de análisis más importante porque fusiona las expectativas del desarrollo económico actual, desarrollo que sugiere, gradualmente, un mayor campo de acción y, por lo mismo, una creciente responsabilidad de los actores locales en el logro de sus objetivos.**

**Ese desarrollo económico se entiende como producto de valores nuevos como la eficiencia, el ahorro, los residuos cero, las entregas a tiempo, la mayor productividad y la competitividad. Esta última que se define como fin último es la puesta en el mercado de la oferta turística, es decir, ganar o perder. Ese contexto obliga a preparar mejor la experiencia turística, a hacer un mejor destino turístico, para poder competir en los mercados nacionales e internacionales, ya que solo el mejor sobrevivirá**

**Al respecto, la planeación estratégica aporta al estudio de las regiones turísticas los elementos necesarios para integrar productos turísticos competitivos, de su análisis depende incorporar las partes necesarias para entrar con ventaja al mercado. La propuesta del modelo atiende precisamente a esas características es decir, a regiones competencia propuestas por la vía californiana.**

**Esas regiones competencia estarán condicionadas por dos elementos que ya se han mencionado anteriormente- la información y el conocimiento, como aquellos elementos indispensables que permiten**

conocer y monitorear ala actividad turística en su grado de desarrollo y en su posición de mercado.

La aportación radica en que el modelo californiano permite reconocer las características y los recursos de las regiones, advierte las diferencias y las aprovecha para integrar distintos productos turísticos, a los cuales se les encamina en un solo sentido: su propio sentido.

Ese encaminamiento está caracterizado por ser flexible, ya que reconoce el nivel de cada producto, con base en dos cosas:

1. El uso de un sistema que le da valor al producto a partir de que si tiene la característica, pasa a otro nivel, si no la tiene, se queda en esta. Sin embargo, no implica dar mayor valor a uno en relación a otro, cada uno tiene su mercado por lo que su posición puede ser exitosa, aunque no tenga negocios turísticos, por ejemplo, cuestión que en términos económicos puede ser menos favorable.

2. La otra, es la de sustentar la fase de madurez del modelo en la existencia de los procesos, más que en un mayor número de turistas o de negocios. Se entiende en proceso ala aparición de aquellas características que figuran como estratégicas y que están relacionadas con la vía californiana y la región competencia: la organización, la información y el conocimiento. Esas tres características, al momento de su consolidación, permitirán el desarrollo turístico del destino, ese desarrollo que se define como permanente, gradual y flexible, y que deberá ser ocasionado por la conciencia de la comunidad local, ya que lo habrá hecho suyo por su propia conveniencia.

Esta reflexión hace importante incorporar otra característica más para el logro de la madurez del destino: la conjunción de intereses de la población, ya que sólo al concebir al producto turístico como un multicomponente en el que participan toda la comunidad, se habrá entendido lo importante de la participación de todos, cada quien sabrá que tan importante es para el desarrollo turístico de su destino.

La conjunción de intereses, la información y el conocimiento le dan a la región turística la autosuficiencia para tomar sus propias decisiones,

además de que les permite solicitar ayuda de manera organizada, pues se sabe qué pedir, cómo pedirlo, a quién pedirlo y en qué condiciones hacerlo. Lo anterior, fortalece al destino y le provee de las condiciones necesarias para desarrollarse a si misma

Con base en todo lo anterior, el análisis v la propuesta de la investigación conducen a comprobar la hipótesis, es decir, la investigación demuestra que sí es necesario actualizar la configuración territorial turística del Estado de México, reafirmando que la interrelación de las variables configuración territorial y política turística es indisoluble, a través de la incorporación de dos factores muy importantes: la forma v la función de la región turística.

Esos dos factores permiten reconocer las distintas configuraciones turísticas posibles en el territorio estatal y las diferentes posibilidades de desarrollo turístico dirigido hacia distintas imágenes-objetivos.

3. *Alcance y limitaciones.* La aportación de este trabajo radica en presentar un diagnóstico diferente de regiones que aparecen como distintas, su representación cartográfica y las acciones que se deben llevar a cabo por parte de los responsables. todo ello integrando un instrumento básico para apoyar la plantación del desarrollo turístico. Es decir, una real y verdadera interrelación de los agentes sociales que deben de participar en el desarrollo turístico de un destino, para dejar a un lado los programas de trabajo parciales, en los que el objetivo es solo ofrecer un número de cursos al año o reeditar un número de folletos, sin importar en donde se llevan a cabo las acciones, a quien se dirigen o porque medios.

No cabe duda, el entorno geográfico, económico v tecnológico en donde se desenvuelve la actividad turística la influye y es influido, ese intercambio requiere de propuestas de planeación más flexibles que posibiliten su aprovechamiento en distintas regiones y que las conduzcan hacia el éxito, por lo que, en síntesis, la propuesta cumple con el objetivo de la investigación.

Por otro lado, se reconoce que el trabajo tiene varias limitantes entre las que se pueden destacar las siguientes la información económica del

sector en el nivel regional-local no permite todavía un modelo en términos cuantitativos; la inexistencia de estudios de posicionamiento de los destinos turísticos del Estado de México no ofrece resultados al eje del mismo nombre más confiables y objetivos, y la propuesta no incluye un apartado específico de políticas como resultado de la aplicación del nuevo modelo territorial.

En este sentido, me permitiré hacer algunos comentarios: en el primer caso, el énfasis del modelo radica en que los destinos logren ciertas características de tipo estructural que les permitan, en el marco de una sociedad civil más participativa, la oportunidad de buscar su propio desarrollo, es decir, de crear su propio proceso; en el segundo caso, tomando en cuenta que la aplicación se considera como un ejercicio que ayuda a calibrar el modelo se intentó dar respuesta a las características de posicionamiento de los destinos, a pesar de que éstos no sean producto de un estudio, por lo que se deberá tomar en cuenta incluir explícitamente este estudio en siguientes ocasiones; y en el último caso, el estudio define su propio objetivo, es decir, se remite a proponer un nuevo modelo de regionalización turística para apoyar la planeación del desarrollo turístico del Estado de México, es decir, se limita a la obtención de la nueva propuesta de la cual se pueden interpretar algunas políticas que se dirijan al mejoramiento del sector turístico en la entidad, ejercicio que se incluye en ese apartado de la investigación.

4. *Agenda de investigación.* Después de todo lo antes dicho, resulta irresistible plantear algunas líneas de acción que se pueden convertir en posibles extensiones de este trabajo a manera de una agenda de investigación. Entre las más importantes están:

**- Reestructuración de la visión y liderazgo institucional:**

Bajo el enfoque de un turismo polarizado y altamente urbanizado, los destinos turísticos denominados como alternativos o especializados podrán hacer muy poco. Los esquemas de gobierno y las cúpulas empresariales necesitan forzosamente aceptar su reestructura para transformarse en agentes de cambio que realmente incidan en la

problemática del turismo c la modifiquen hasta lograr mejorada para hacerla **más competitiva**. **La función de estos organismos pasa del campo de lo operativo al estratégico\_ es decir. a no se conciben como desarrolladores, sino como gestores r tac i litadores de la una nueva realidad turística que se mide en tcrminos de la organización, la** investí nación y la intorniacion\_ lloy. la categoría de los hoteles ya no **se determina por el tipo y la cantidad de su instalaciones (los cinco estrellas equivalían a, poco mas o menos, 500 habitaciones, 8 restaurantes, 5 bares. 2 discoteques. efe).** sino por la calidad del **servicio, es decir, un pequeño hotel podrá aspirar a lit más alta categoría si sus estándares de calidad así lo detenuinan.**

8n síntesis, los aspectos estratégicos para el desarrollo turístico están pasando de lo tangible'. **alfas y grandes eonstrncciunes (hoteles, lerniinales, infraestructura), gran número de empleos y grandes volúmenes de turistas; a lo intangible: nisccls internacionales de calidad en el Servicio c cir el ambiente, desarrollo de actitudes activas por parte del turista y valoracion de la experiencia de viaje. uoniormando una cierta gama de posibilidades de desarrollo, va no la única. ltn este nuevo contesto, el gobierno y la cúpula empresarial deben advertir ese cambio para anticiparse, reconociendo la oportunidad que le oliece el mercado turístico actual para conducir a aquellos destinos que no son tan cuntpetitiros. a serlo, va que ese mercado está necesitando de nuevos productos.**

**Desarrollo de una cultura turística entre los agentes sociales'.**

Con hase cn la premisa anterior, se hace indispensable **desarrollar un política que aborde lo que hop se conoce como Aprendizaje Organizacional. En el punto anterior, se advierte una condición de cambio en el mercado turístico, aquel o aquellos que lo identifiqucu v lo incorporen a sus esquemas de desarrollo más rápidamente. serán los que tengan mayores posibilidades de ser competitivos v ganar mercado. Sin embargo, se reconoce que los actores del turismo están en distintos niveles y ámbitos : dentro del gobierno son posibles 4. el**

federal, el estatal, el municipal y, en algunos casos, la coordinación regional; por otro lado, en el ámbito privado existen desniveles de servicio a partir de las posibilidades del inversionista y de la localización del servicio.

Lo anterior significa un problema de imagen de la actividad turística, en donde las cúpulas deberán poner de su lado a todos los agentes del turismo para hacer más rápida la inserción de sus destinos en el mercado. La difusión de esta perspectiva tiene que socializarse, es decir; para la proyección, apoyo y éxito de las nuevas políticas de desarrollo, éstas deberán ser aceptadas y ejecutadas por la comunidad turística estatal, por lo que se hace indispensable el diseño, instrumentación y aplicación de un programa de aprendizaje organizacional dirigido a los gobernantes, para que su apoyo sea más decidido a pesar de que no sean "estados turísticos" (por no tener playa) y para que **su evaluación** de las acciones corresponda a un verdadero conocimiento de lo que está pasando en el nuevo mercado turístico: dirigido a los prestadores de servicio, para que su participación esté más comprometida, no sólo en la parte de la atención al público, sino también en la dirección y convertirse en verdaderos empresarios, y dirigido a la población en general, para que cada uno de ellos se convierta en un promotor del turismo no sólo en un sentido comercial-individual, sino en un sentido más amplio, reconociendo que el viajero representa beneficios generales a la comunidad y por lo tanto, para sí mismo.

#### Transformación empresarial para mayor competitividad:

La empresa es el factor del crecimiento turístico. Si se tienen empresas turísticas estáticas que no ven con claridad hacia dónde quieren ir y cómo lograrlo, entonces hay que transformarlas. Sin embargo, este planteamiento **no es tan simple**, para lograrlo hay que considerar dos variables muy importantes **que determinan** esa transformación: el ambiente de **la empresa** y la organización de la empresa. El ambiente **de la empresa** está determinado a su vez por condiciones económicas,

sociales, educativas v políticas de un sistema que se ha globalizado y en el que se identifica una gran inestabilidad producido del cambio, es decir, es un ambiente diferente, abierto, inestable v en continuo cambio, mientras que la organización de la empresa se mantiene bajo un esquema de organización rígido y obsoleto en donde todavía se identifican claramente las siguientes características: la división del trabajo a través de una sincronía mecánica, la uniformización del producto y la idea de que lo más grande es lo mejor.

En síntesis, el problema de la empresa turística no es el de financiamiento para la ampliación de un hotel de 10 habitaciones a otro de 50 habitaciones, tampoco lo es cambiar una carretera de 30 Km. de ter'acería a otra de pavimento, menos es el de convertir a algún poblado de menos de 2000 habitantes en un Acapulco o Cancún; el problema es advertir *como* aprovechar ese hotel, esa carretera y ese poblado para integrar una experiencia turística, pensada en los años 70 cono aburrida, pero que hoy puede ser una gran aventura y una experiencia inolvidable que le reditúe a los pobladores excelentes utilidades para su desarrollo.

Ante este panorama, la respuesta es conocimiento, investigación e información. El apoyo de instituciones educativas de nivel superior y de posgrado, consultoras v profesionales expertos en la inateria se convierten en la parte estratégica del nuevo provector (le desarrollo turístico. Lo anterior, significa que el gobierno v la cúpula empresarial tengan interlocutores en el nivel local para extender la llueva filosofía del turismo e dar confianza a los empresarios locales para convencerlos de que los pocos recursos que se tienen son suficientes para competir y al serlo son lugares más atractivos para el turista y para el inversionista. Coino se muestra en la investigación, el turista está buscando actividades y cosas nuevas, hace grandes desplazamientos o si los hace cortos son frecuentes, y tiene un gran interes por la aventura, por lo tanto, la empresa turística tiene que

aprovechar **ese nuevo ambiente haciendo** énfasis en valores como la **seguridad, la salud, la confianza y la calidad.**

**Posicionamiento de los destinos turísticos con calidad.**

Mucho y muy **discutible es lo que se puede decir** de la calidad. fat el caso del turismo, este concepto rebasa el ámbito de la empresa. para **situarse, según** la clasificación del producto, en el de destino, lo que **significa un problema aún** más complejo. Para Rosander ( **Rosander. 1994**), la calidad **significa un diagnóstico** correcto **y un tratara icnto eficaz para** eliminar el problema, l ucgo entonces, si los problemas son **diferentes, también diferente será la calidad**, por lo tanto, **lograr la calidad en el** servicio es menos complejo **que lograr** la calidad del destino. **En este último sentido**, el concepto **deberá incluir a los** servicios, a los atractivos, **a la población, al ambiente** de vida, a la experiencia para ser de calidad y satisfacer **a la demanda, a una nueva demanda turística.**

Con base en lo anterior, ésta se conviene en **una excelente** justificación **para desarrollar un programa de calidad en** los destinos **turísticos buscando integrar un** concepto, **un estilo o una** marca que diferencie al **destino de los demás, no sólo en términos visuales del destino, sino también de gusto**, de olfato. de oído y de tacto, es decir. **convenir ese viaje en una** verdadera experiencia **que responda a las necesidades o expectativas** del turista. Aquí es inuy importante **apuntar que** la información **generada por la i m estigac ión en el destino** y el conocimiento de los expertos permite dirigir **la calidad del destino hacia las necesidades de la demanda**, **cuestión que en la empresa turística, estática y rígida de hoy, se dirige hacia la experiencia del empresario** con el mercado, **es decir, hacia la poca demanda real que tiene** y no hacia la **gran demanda** potencial que **no tiene.**

**Inversión coordinada entre los sectores público y privado:**

Una política **que consideró una consecuencia** lógica de las anteriores **es la de inversión** coordinada. **En un contexto** en donde los recursos **cada vez son** más limitados, la necesidad de instrumentar **alianzas**

estratégicas se hace más indispensable **pero no** solo para generar **acuerdos** y saber **en que** se debe invertir (infraestructura, equipamiento o instalaciones, recursos humanos, promoción, capacitación, etc.) cuanto se va a invertir. sino para **tener muy clara** la estrategia que se **sigue, en los límites** de lo necesario para introducir en el proceso de desarrollo turístico a los destinos, es decir, una organización integral de las necesidades **para gestionar** los recursos.

Lo anterior significa otra vez, matizar las acciones con los criterios de selección y prioridad. El diagnóstico que se presenta como resultado de la aplicación del modelo propuesto de regionalización, permite de **manera clara** y precisa ubicar a los destinos mejor posicionados o con mayores oportunidades de competir en posiciones favorables. El paso que sigue es realizar el mismo ejercicio hacia dentro de los destinos e identificar las mejores posiciones y las más viables, de tal manera que se prioricen los recursos **para apoyar aquellas** necesidades estratégicas } aceleren su inclusión en el mercado turístico.

**Para ello, los** ejercicios de planeación gubernamental **rigen por las** necesidades **sentidas, es** decir, son aquellas necesidades que se exponen ante los gobiernos para que sean eliminadas y, por lo general, se conciben **normalmente** en programas de gobierno local, estatal y federal. Sin descalificar este ejercicio, para el caso de los destinos turísticos, la misión de los gobiernos y de las cúpulas empresariales **será anticipar** problemas, enunciarlos y consensar soluciones, de tal **manera que** se evolucione a una fase de coordinación en donde cada una de ellas aporten, en la medida de su competencia, los recursos humanos, materiales y financieros **para la solución** integral de los problemas haciendo que los destinos sean viables, competitivos,

Mucho sobra por decir, pero más falta por hacer. La realidad turística del estado de Michoacán, expone, sin lugar a dudas, magníficas oportunidades de desarrollar esta noble actividad económica que muchos minimizan. va que sus efectos no son similares a los de grandes destinos desarrollados. Todo esto reduce a preguntarse (¿Oro un destino turístico?)

¿cómo compararlo con lugares como Cancún y Acapulco?, en conclusión, la respuesta se torna en ironía o en sarcasmo.

Como última reflexión de este trabajo me permito responder a esos críticos del turismo que, para el caso del estado que me ocupa, la tendencia del nuevo desarrollo turístico es perfectamente congruente con el concepto de desarrollo local y con el pequeño destino diferenciado, ejemplos como el de La Marquesa en el que la organización de sus habitantes ha permitido el crecimiento de unas 1000 empresas de comida, de diversión y recreo que generan unos 3000 empleos en un lugar al que se han arraigado y que no tiene industria, o como Mazunte en Oaxaca y Cuetzalan en Puebla, por citar algunos casos nacionales que no tienen alguna alternativa, sitios en donde la creatividad ha llevado a sus habitantes a generar sinergías entre el turismo y otras actividades: la agricultura, la pesca, los cultivos de gusano o la reproducción de tortugas, cuestión que en países como España o Francia se ha denominado turismo rural, agroturismo o turismo de aventura, un turismo con éxito en el mercado mundial que aporta altos niveles de ingreso a esas comunidades.

## Bibliografía

- A. DI. ALATOS. (Orlas. P. Anta {Irrde( 1. -mgram er I P-, 1., Lnumncricma de P(anif ación Urbana- Fd. IJ'FS. blc.xlco. 1980.
2. AU IIES A. luune. *Roes oruracio l'roducrira r l'simres 12nms .1,e ( a 1... TnnrJÓgrorwr Paims Indusniah=a,iu,y tiero....1 /—h, e e. Coloquio deJalapa. Ver. Ln'nercidud Awbnomv Mevup9111nna (Inupalapa), MG leo. 199,*  
AC1 KENZ.A. Miguel Ane l A,1 -1--in Li 1 no. Conc p( L <u . GrA auarr  
Qd.'Prillas (serie de Turista ..). Mxcica 1984.
4. ADM INIS 1 RAC ION GS IRA II GICA MC(iraw 1111 \d1,φ1, 1991.
5. NI VARI / 111JAR. AICI( 1 El Estado Nu (hunl s L( Meres l :.'filos) Reclid des de lo Glohalicarrmi 1nveslipac on 1conónnca 207 Mcxrus. 1904.
- b. AMES1 OY DE SAN( IILZ M' arita Pmc ltd.icns del' orro. l'rillee Mexlco. 1091  
ARANI)A. Josú Alnría lds e omgPo.s de desarrollo rG¿num( zn el l[yvndo Ae Alénco 19/10.198'. I IAEM México. 1090
8. AA9LA SANCIIIGZ\_ llédur. 1jA1nos niecc leales de la Tuor,e Regional: sn práctica e América L t m Lecmr. 1 l rdirir lrrha R y tonal en 1— a l a uta. 11i1- triad de ('1lepingo. NCxla^\_ 199..
9. 13ASSOLS □ A 141 LA. \.,,M. ('crgnrj'in Ec de 11"- ... ]:..ría. Ftronnnas Generala. :Imélirir Rc'ianul. Id. NUCS1m' lempo, México. 1981
10. R1RIIOTFCA 'RAC 111 A D11 Ni UXIOS MiG,, -HIII, México. 1988.
11. 131\_AAL 1 Y\_ Eduardo. Lsvurtgim r/ Polltirr 'normal , Pesarroll.. L^anotnlcr Plan n lng Local epparus Development\_ and Pmdicc. lid. SA(11 1992
12. IJOISIER Sergio 'lacia una dimensión social l política del desunido reglunal en Revista de la GEPAL 1981.
13. ROIJDIIV III I. Jacquesi 111.pcio Iconóm LecnnasJ 1—1.... l'rAnnns R,gmnnl en -bnér (. tina de H. Asl S' 'her. Unive' t' d A lonunlad Cl p en,M6luy 1993.
14. ROIII .1.ON. Roberto C. Lras Artisdoder Turisí et r Recreaaimudar e! hon,Dre canta protagonista Id Trillas, .México 198b.
13. NOLLI ON. Roberto ('. j n Vvo 1'iemp.. LN t nJques t Prdmros. id Trillas. Me\$ico. 1984.
- 1b. UOULLON. Roberto U. 1'lar. unción del L..pacio jLrisico. 1 d. Trillas, Mtxicn. 1989.
- [7. ROIII I (3N. Rnbcnu U. Los ALaricipias luMI cos Id. Trillas, México. 1990
18. CASITI.AN, Beatriz Pla F.1-1 3' ( 1 de (-1- . M xico\_ ('1CSA, Sin Roba
19. CASI ELLS. Mnnnd. l.r ciudad de n/dmrooón. La rcor..logia de infetrncción. la roxsnuvtvrn[idrr ca. las procesos -s, .... .....lev. Basll 13lacAnel. Oxf..J Cnmhridge,, 19,91 (1989)mi
20. CONACY 1 :lclivududes Produccmeo. Afarg tau edad Lrnplou en Localidades ('arcanas a Palos de Desarrollo. Ed. CONACVT.México, 1983.

21. CONSEJO NACIONAL MEXICANO DEL TURISMO. *Ruin Turística Regional*- México- [196].
22. CORAGGIO, José Luis. *Experiencias de Pó nificación Regional en América Latina* ILPES-CEPAL. Chile. 1981.
23. GARZA OLIDO, Enrique. *Revolución Productiva y Reestructuración Industrial en México* UNAM-Hélica 1993-
24. LA PEÑA MANRIQUE. Ramón. *Manual del Consultor en Planeación*. México, Limosa. 1984.
25. Diccionario Enciclopédico de la Real Academia de la Lengua Mexicana. México. 1984.
26. DRUCKER, Peter E. *La Sociedad Postindustrial*. Gpo Editorial Norma. Colombia 1994.
27. DRUCKER, Peter P. *Drucker Editorial Norma* Mosico. 1995
28. ECO, Umberto. *Como Hacemos las cosas* Fd siglo XXI, México. 1983.
29. ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994*. Gobierno de la República Mexicana, México, 1989
30. ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. Gobierno de la República Mexicana, México, 1995.
31. FERNANDEZ DIAZ, Edgar A. *Planificación Regional en el enfoque metodológico*. Fd. Trillas, México. 1987.
32. FERNANDEZ DIAZ, Edgar A. *Proyectos de Infraestructura y Operación*- Ed. Trillas. México, 1983.
33. ELLERRE, Alejandro. *Experiencias de la Teoría Regional en América Latina*. Fondo de Cultura Económica, México. 1988.
34. GARCIA DE FUENTE, Ana. Cancún, *El Turismo y el Desarrollo Regional* Ed Limosa México, 1979
35. GARCIA VILLA, Adolfo. *Planificación y Evaluación del Turismo* Ed- Limosa, México. 1987
36. GILINO, Octavio. *El Turismo y el Desarrollo en América Latina* Ed. Limosa. México, 1987
37. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO. *Guía Estadística del Estado de México*- Ed HFE I, México. 1985.
38. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO. *Análisis de las Formas de Ordenamiento Territorial del Estado de México con el fin de determinar el tipo de desarrollo turístico* México. 1994
39. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO. *Zonificación Urbana del Estado de México*. México. 1980.
40. GULIEN, ESTADÍSTICA DEL ESTADO DE MEXICO. *Historia y Geografía de México*. Ed. Prometa. México. 1984
41. GUERRERO PUEBLA, Manuel. *La Teoría de los Lugares Centrales*. Universidad de Chapingo. 1993
42. GUNSON, Roger. *La Política del Desarrollo Mexicano* Ed Sigla XXI, México, 1986.
43. GUERRERO, Daniel. "Diez años de desarrollo turístico en México: experiencias y perspectivas" Conferencia dictada en la Escuela de Administración de la Universidad de Anáhuac, México. 1985.
44. GUERRERO, Daniel. En la búsqueda de un Nuevo Paradigma Regional- en *Lecturas de Análisis Urbano Regional en América Latina* de Ilva Sánchez Universidad Autónoma de Chapingo-México. 1993-
45. GUERRERO, Daniel. "De Lugares y No Lugares: Geografía y Reestructuración Espacial en el Sistema Mundo" en *Tercer Seminario de Geografía - Temática, Memorias del Primer Seminario Nacional*, UAEM, México, 1993

46. InFRNAIX- Daniel. Reeioa Rcelnalklna v Modcmzaeloa in A1111111,1 í ar,na en CLrdedes. N11m. 18- abril-malo. 1993. México.
- 17 JIMI:NI Z. AH lonzo. *Poliucu Jnrismn l j mora*. M-1111 1992.
48. KAISER JR. Ch 15. *Turrsn // a.. de -rjlo*. Gd Diau., Mexlco, 1974.
49. R NFRF\_ llans. *Socinlnpla del Ta.mm^ ramnaa, a^,a,,mn,rall-n en el n, r..m,, .nade.....* 141 11lspann-europea-Gpaña 1974.
- 5p. LIPILI J. AI PI pos G,rd espacio I gocrón L ....uo ('x411/, No. 2UÉ- XIexim-1993
- \$1. I.IPIL IZ, AI A,Imulue salidas a | 'l,una+ lk. netodol temo a ir d mllac / I dios Soc / R coi. FI Colee J M. 1,.. Vol 1 Niun. II. México, 1986.
52. MC IN 10'.( I I. Roberto. /' P' acacia i I macar.. ( I..1.... Ld. I marco. México. 1987
53. MENESES. V t 4, 1, d, i ( r Prupede de la llemnr , I dn lhrnrai. t1AI.M. Mcxlw- 1988.
54. MOLINA. Sergio. P/ s4c e.ón Integral del /lo'emra. un uafo4nc Vate Irndr,ca jal 14. Trillas, México. 198-.
55. MOII,NA. Sergio. (onceplnn1..... 'ion del turismo. FJ. FAovem, NI CC1r- 1) 83
56. MOLINA. Sergio. *Plamficao,on Turística* 1d. trillas- Mjx ico. 1982.
- PALACIO} Iran José.-LIC P d' l&egior L Iref 111 N-,irnn( e, 111 1 ca dmérica La/irra. Universidad A,'l6n,11,1 de Chapingn. \111 111, 1993.
8. PFRROIX -F' rs los Polos J- i)carmlln la lcaeiori L 1 briiia c ltcn'al'. Editorial ,Nueva Yisldn. Mexlco. 1969.
59. POR Vi R, Michd. *Fsómet r npe1,1,\_\_\_ CFCSA. M,...I 1993.*
- 6U POR I ER. A1lchel. *Fenmjn Compeliraa*. Cll(%A, MGxiuo. 1993.
61. PRA)ILI.A COROS. Emilio. *Cmrlrhución a la 1..... de In lborin lYkum* Apmnes de la Macarla en S9ciologiu. IIAI M. Mexlco. 1988.
62. RO11IINS P\_ Stephen. *fdnrnixna.i^n. T.- orla r Proctie..* 11111 , I 1111. MCxlco. 1993.
63. ROSOA I 111 R . Rlcan4i I a I I ' úd4ln 1:rp | 1-r jcorlael D'. arrollo Ra. - naF en *Gettsn* y Pn/Inm PFhlic. Vol. 111- Nam I. pilara sun^ ttv de 199.1
- 61 SAMSOM M' arel. *Pueblo 1 u/ex de /?j") rd. INrcc -" General Jc T Onar d* Gobierna del 1stadn de México. Melco, 1982.
65. SECRETARIA Di 111RISMO. S, 111 Iruernanonall'rxp(Om... pare .II s.ro 5lrrndia1 )' paro las dnrér/cas en la Práorno Década. Me icn. 1994
66. SLCRLI ARIA I)F 11 RISMO. f 1 m xohre I I d amo Es l'a - ale Irreuç E mirla dr *turcodns para el Turi.mrló en Alécico*. Centre For lowism Si k, or Rpumn. SI(111R. México, 1995.
67. SIFINLR G' ruc A. P/n / xnmEgrm /o ysc 1ocio D . j, b, sshrvr. Editorial CF("SA-México, 1993.
- 68 1111 iROT. lean Mnuñec. ('upncirlad Ae Gaga 1 Prorio.x iría ha-/siseo Ahmmn 1111 1:etado de Monte. México- 1981.
69. 1URNFR. Kern í: nviramemal LconamJ'. Ed. XX,X. 1istl,dos 1 jnidos. 1994.
70. IIRIIIF P(I II AAIIIIA. F x lauarr 11 Rc,c rol 111 lar I a .1141. m j.armor y *perspe 11111 en ILrmornérkxa* Insfitolc oFS9eia1 Slnbles. I tolanda. 1991.

**Modelo de regionalización para la planeación del desarrollo turístico del Estado de México**. de Jorge Iñoniheno Trujillo Hincón, se terminó de imprimir en el mes de abril de 1997 en los talleres de Plicga Impremas, S.A. de C.V. Ubicados en Pedro Cortés Núm 402, (calle Santa Bárbara, CP\_ 501)50. Toluca. Mxco. Tels. 14111-N5. 11-29-20 v 14-44-0N. III (Taje corista de 1,000 ejemplares y costo al cuidado del IAPEM\_