

# Programa de Competitividad

---

## Programa de Competitividad

Serie de documentos técnicos

---

# Integración de Agrupamientos Turísticos Competitivos “Clusters Turísticos”

---

5



---

# Contenido

<b>Capítulo 1: Agrupamientos Turísticos Competitivos</b>	<b>Página</b>
1.1. Antecedentes	5
1.2. Conceptos Básicos	6
1.2.1. Agrupamiento	6
1.2.2. Competitividad	8
1.2.3. Producto Turístico	10
1.2.4. Grupos Estratégicos	13
<b>Capítulo 2: Metodología para Determinar Productos Turísticos Competitivos</b>	
2.1. Análisis de la Oferta Turística	16
2.1.1. Evaluación del Inventario Turístico	16
2.1.2. Evaluación de la Infraestructura Disponible	19
2.1.3. Análisis de los Servicios Turísticos	28
2.2. Análisis de la Demanda Turística	33
2.2.1. Análisis del Mercado Turístico	34
2.2.2. Balance Oferta-Demanda Turística	40
2.3. Análisis Estratégico	41
2.3.1. Análisis del Entorno Competitivo	41
2.3.2. Análisis FODA	50
2.4. Definición de la Cartera de Productos	57
<b>Capítulo 3: Integración de Clusters Competitivos</b>	
3.1. Organización Turística Factor de Integración	62
3.2. Proceso de Planeación	68
3.2.1. Visión del Agrupamiento	70
3.2.2. Conformación del Plan Estratégico	72
3.2.3. Consenso del Plan Estratégico	74
3.2.4. Plan de Acción	76
3.3. Proceso de Implantación	80
3.3.1. Programa de Monitoreo	81
3.3.2. Evaluación del Plan Estratégico y de Acción	84

---

## Contenido

<b>Capítulo 4: Casos de estudio</b>	<b>Página</b>
4.1. Integración de Clusters Turísticos	88
4.1.1. Programa de Competitividad para el Desarrollo Turístico del Estado de Guanajuato	88
4.1.2. Diagnóstico y Desarrollo de los Planes Estratégico y de Acción para la Promoción del Agrupamiento Industrial del Sector Turismo en el Estado de Tabasco	92
4.2. Desarrollo de Productos Bajo el Enfoque de Agrupamientos	96
4.2.1. Desarrollo del Cluster Ecoturístico y de Turismo de Aventura en Jalcomulco, Veracruz	97
4.2.2. Golf: Alternativa para la Integración de Clusters Turísticos, Caso Los Cabos	99
4.3. Factores Críticos de Exito	102
<b>Capítulo 5: Conclusiones</b>	
5.1. Conclusiones	109
5.2. Recomendaciones	111
<b>Apéndices</b>	113
<b>Glosario</b>	115
<b>Referencias Bibliográficas</b>	122

---

# **Capítulo 1:**

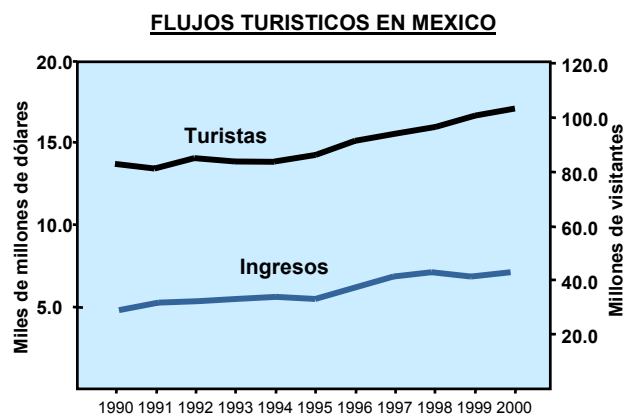
# **Agrupamientos Turísticos Competitivos**

# Capítulo 1: Agrupamientos Turísticos Competitivos

## 1.1. Antecedentes

El turismo ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico de México, registrando una tendencia ascendente en la captación de ingresos y visitantes. Sin embargo, la globalización económica mundial, la re-orientación de las preferencias de los turistas, el desarrollo de nuevos productos y el incremento en los viajes de largo recorrido durante los últimos diez años, han aumentado la competencia entre los distintos centros turísticos mundiales en su intento por lograr una mayor participación de mercado.

La situación anterior ha originado que los gobiernos y empresas privadas de los países participantes en el mercado turístico hayan iniciado un intenso proceso de modernización y consolidación de su respectiva oferta turística. En consecuencia, México enfrenta la necesidad de fortalecer e incrementar la competitividad de sus centros y productos turísticos.



Con base en las experiencias internacionales se ha detectado que el desarrollo de agrupamientos industriales y de servicios (también conocidos como: clusters, redes empresariales o sistemas locales de producción) son importantes instrumentos de política económica para modernizar y fortalecer ampliamente la competitividad de las firmas de una rama o sector económico. La conformación de diversos agrupamientos empresariales a lo largo del planeta ha arrojado suficiente evidencia sobre las condiciones que deben cumplirse para que tales agrupamientos, además de fomentar la concentración de empresas, logren operar bajo esquemas de competitividad y mejoramiento continuo.

## 1.2. Conceptos Básicos

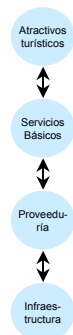
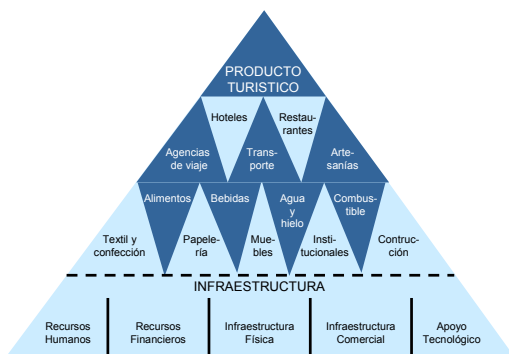
Las definiciones de **agrupamiento**, **competitividad**, **producto turístico** y **grupos estratégicos** son fundamentales para facilitar la comprensión del contenido del presente fascículo.

### 1.2.1. Agrupamiento<sup>1</sup>

Un agrupamiento, cluster o sistema productivo local (SPL) es una concentración de empresas en una misma región que operan en líneas similares de negocios y cuyas relaciones fomentan el desarrollo de múltiples interdependencias entre ellas, fortaleciendo su competitividad en una amplia variedad de áreas como: capacitación, recursos financieros, desarrollo tecnológico, diseño de productos, mercadotecnia y distribución. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última, genera el marco propicio para la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores.

La siguiente figura, representa esquemáticamente el concepto de cluster, considerando su aplicación en el marco del turismo. En este sentido, el elemento básico para la posible integración de un cluster es la existencia de un producto turístico consolidado y/o con potencial de mercado capaz de generar una dinámica integradora de los distintos eslabones de la cadena productiva del sector. Es decir, el producto turístico debe funcionar como motor en la conformación de una red integral de servicios apoyados sólidamente en esquemas de proveeduría e infraestructura local y regional.

#### CLUSTER E INTEGRACION DE LA CADENA TURISTICA



Un cluster turístico puede integrarse por empresas pequeñas y medianas (PYMES) e incluso grandes firmas, que en general interactúan dentro del sector turismo. Sin embargo, es preciso señalar que el nivel de interrelación de las firmas puede variar entre distintos clusters turísticos conformados a lo largo de un país, e incluso a nivel mundial.

La conformación eficiente de un cluster turístico genera beneficios y fomenta el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas participantes; entre los principales beneficios se encuentran:

1) Definición con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), derivada del Primer Foro sobre Clusters Locales en Enero del 2001. International Conference on Territorial Development

- Acceso a nuevos nichos y segmentos de mercado.
- Mejoramiento tecnológico y de know-how.
- Fortalecimiento de la capacidad gerencial .
- Incremento en la capacidad para acelerar el proceso de aprendizaje de los recursos humanos y de la organización.
- Mejoramiento en la calidad de los servicios turísticos.
- Reducción de costos de operación e insumos.

La concentración de empresas de un mismo sector que operan en un espacio geográfico común, no garantiza por sí sola el eslabonamiento de la cadena productiva; para apoyar la integración de la red empresarial se requiere la generación de condiciones que brinden el marco propicio para el establecimiento de relaciones inter-empresariales, en este sentido, la participación de empresarios con liderazgo y una clara visión de negocios soportada por un conjunto de apoyos brindados oportunamente por las instituciones gubernamentales son dos elementos de gran importancia para fomentar el eslabonamiento productivo en el sector turístico.

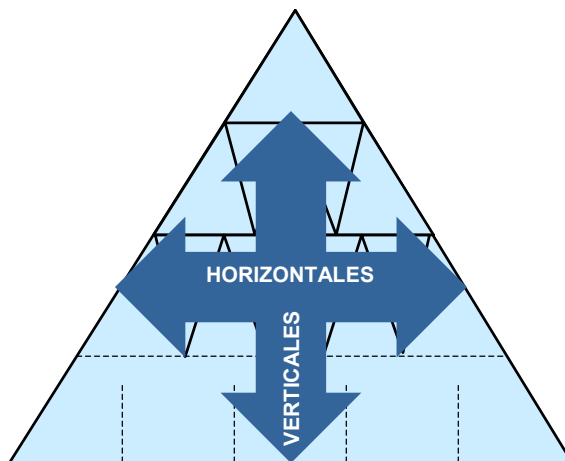
**ROL DE LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO**  
**EN LA INTEGRACION DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TURISMO**



La participación conjunta de todos los agentes inmersos en el desempeño del turismo de una región es un punto toral para la integración del cluster, al facilitar la conexión de todas las etapas básicas del proceso, como son la consolidación del producto turístico, formalización de relaciones inter-empresariales, innovación y mejoramiento del producto, definición del concepto e imagen, estrategias de mercadotecnia y comercialización. El trabajo coordinado garantiza el mejor aprovechamiento de los esfuerzos desplegados por los agentes participantes.

En un agrupamiento turístico es necesario que coexistan dos grandes esquemas de vinculación empresarial, para asegurar la creación de una estructura productiva y de servicios sustentable en el largo plazo, y que faciliten el establecimiento de relaciones de negocio continuas y recurrentes. La vinculación entre las empresas del sector puede tomar varias formas económicas, siendo las alianzas estratégicas, coinversiones, acuerdos de cooperación, subcontratación y joint-ventures las más comunes.

**VINCULACIONES EMPRESARIALES  
NECESARIAS EN UN CLUSTER DE TURISMO**



Finalmente, la vinculación empresarial en el sector turismo resulta menos complicada que en sectores de alta tecnología (v.gr. electrónica, biotecnología), ya que los requerimientos de insumos y servicios complementarios pueden ser cubiertos más fácilmente por micro y pequeñas empresas locales, aumentando las posibilidades para el establecimiento de relaciones comerciales en la región.

### **1.2.2. Competitividad**

La competitividad de un agrupamiento turístico está determinada por su capacidad para generar tasas de beneficio superiores al promedio de las obtenidas por otros clusters que operan dentro de la misma industria a nivel nacional e internacional. En los últimos años, la competitividad ha desempeñado un papel de gran importancia como herramienta para participar exitosamente en el mercado turístico mundial debido a su capacidad para fortalecer las ventajas particulares de los clusters; los principales impactos inducidos por el aumento de la competitividad son:

- Incremento del atractivo de mercado de los destinos y productos.
- Inserción exitosa en el proceso de globalización mundial .
- Mayor diferenciación de productos turísticos a menores costos.
- Reducción de costos a lo largo de toda la cadena del sector.
- Difusión del conocimiento y tecnología.
- Aumento del ciclo de vida de los productos turísticos, mediante la incorporación o adición de atractivos y servicios.
- Aumento de la presencia de los clusters en el ámbito internacional.
- Fortalecimiento permanente de la calidad turística de productos y servicios.
- Generación de economías de escala con alto grado de flexibilidad.



---

La **innovación y mejora continua** son elementos clave en el fortalecimiento de la competitividad, en el caso específico del turismo estos dos conceptos se refieren al permanente desarrollo de nuevos productos o productos alternativos, creación de nuevos atractivos, búsqueda de nuevas formas de turismo y mezcla de productos, procesos novedosos en la administración y operación de los destinos turísticos, fortalecimiento de la calidad, mejoramiento en la atención a los turistas y satisfacción de un mayor número de segmentos de mercado.

Para asegurar el éxito del proceso de innovación y mejora es recomendable que los agentes participantes cuenten con pleno conocimiento de las condiciones del mercado y del nivel de competencia que impera en el sector turístico, tanto regional como mundial, ya que los clusters turísticos de cualquier nación están sujetos a una doble fuente de competencia; por un lado enfrentan la presión ejercida por otros clusters que operan al interior del país y, por otro lado, deben competir con agrupamientos de otras regiones del mundo.

Sustentabilidad es un nuevo concepto que se ha incorporado al desarrollo de los clusters turísticos ante la nueva demanda de los viajeros por productos compatibles y respetuosos del medio (tendencia observada a partir de la Reunión de Río de Janeiro de 1980 sobre Medio Ambiente); en este nuevo ámbito los nuevos productos turísticos deben alinearse a las tendencias ambientalistas para mantener su competitividad ante los turistas. Además, actualmente el mercado exige una compatibilidad permanente entre calidad turística y sustentabilidad, es decir, la observancia de sustentabilidad en la oferta de productos no debe reflejarse en una disminución de la calidad.

La competitividad turística hace referencia a un comportamiento evolutivo por parte de las empresas, organismos e instituciones públicas que interactúan dentro de una región. En general, se distinguen diez elementos que pueden conducir abiertamente hacia el mejoramiento de la competitividad de un cluster turístico, dichos elementos se pueden observar a nivel de las empresas individuales o bien a nivel del agrupamiento global:

- Predominio del principio de colaboración sobre el de competencia.
- Establecimiento de relaciones interempresariales de largo plazo.
- Innovación y mejoramiento continuo de productos y servicios turísticos.
- Autogeneración de ventajas competitivas .
- Orientación al logro de altos estándares de calidad.
- Elevado intercambio de información entre agentes participantes, e incluso creación de Sistemas Integrales de Información Turística (SIIT)\*.
- Capacidad empresarial para afrontar los cambios en la economía regional, nacional y mundial.

---

*Nota (\*): Este concepto se abordará con mayor detalle en el apartado 3.3.1. Programas de monitoreo.*

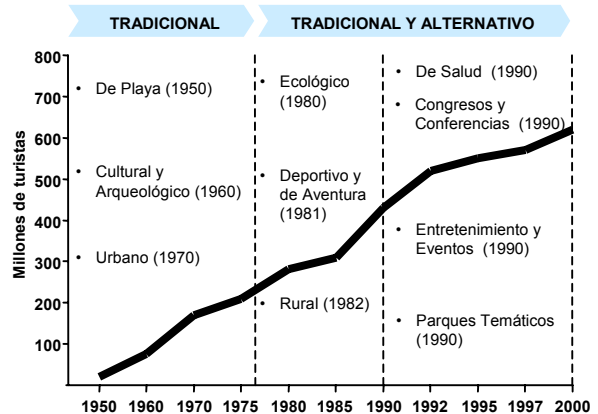
- Flexibilidad para responder oportunamente a los cambios en la preferencias y deseos de los turistas.
- Compromiso de las instituciones para apoyar el desempeño de los clusters a través de infraestructura, marco legal, clima de negocios, etc.
- Búsqueda de flexibilidad y eficiencia de la cadena productiva mediante la descentralización de operaciones.

### 1.2.3. Producto Turístico

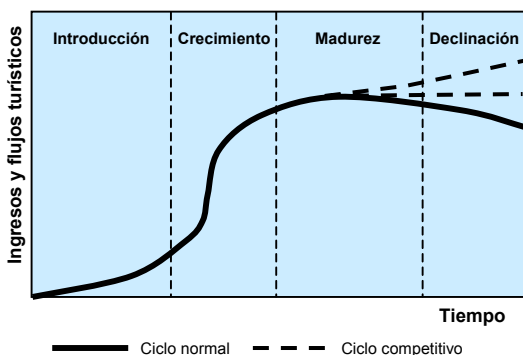
Los productos turísticos son la piedra angular en el proceso de integración de un cluster turístico en una región. Tradicionalmente y hasta antes de los ochentas, en México los productos turísticos habían estado basados en atractivos de sol y playa, en donde la oferta marcó ampliamente la dirección del mercado; es decir, los turistas carecieron de poder de negociación para influir sobre la conformación de los productos y servicios. Sin embargo, a partir de los ochentas, los turistas han determinado en gran medida el rumbo y orientación del mercado turístico a nivel mundial, mediante un fuerte proceso de segmentación y surgimiento de nuevas modalidades de demanda.

La modificación en la estructura y funcionamiento del mercado ha acelerado el ritmo del ciclo de vida de los productos turísticos, derivando en una permanente necesidad de innovación y mejora continua para incrementar y fortalecer su posición competitiva. Cabe señalar que los productos que han alcanzado una etapa de madurez son quienes demandan mayores esfuerzos innovativos y de mejora.

#### EVOLUCION DE DESTINOS Y PRODUCTOS TURISTICOS



#### CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS TURISTICOS



Por ello, es necesario especificar cuáles son los principales componentes de un producto turístico, ya que ahí es donde se concentran los esfuerzos de innovación y mejora continua. En general, un producto turístico está conformado por todos los elementos tangibles e intangibles que logran atraer los flujos de turistas a una región con la esperanza de satisfacer sus expectativas para el aprovechamiento del tiempo libre.

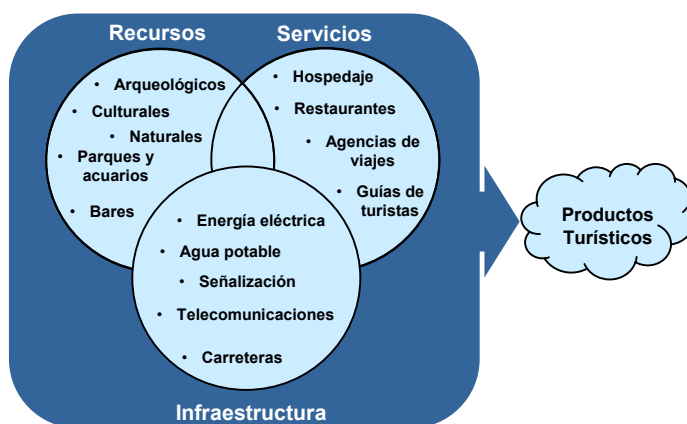
En este punto, deben mencionarse cuatro aspectos importantes de la definición de producto turístico:

- Difícilmente todos los productos ofertados llegan a convertirse en destinos turísticos\*.
- La oferta de un producto turístico puede estar desintegrada (operación independiente de los distintos prestadores de servicios en torno a un atractivo), o bien puede estar integrada (objetivo básico de un cluster).
- Uno o varios productos turísticos pueden operar como núcleos de desarrollo en la integración de clusters en una región determinada.
- La evolución en los gustos y preferencias de los turistas determina el ciclo de vida de los productos y las necesidades de innovación.

Hay dos alternativas para desarrollar productos turísticos bajo el enfoque de integración de clusters competitivos.

La primera consiste en el fortalecimiento y rediseño de los productos ya existentes, requiriéndose de un gran esfuerzo de innovación, mejoramiento y difusión de la nueva imagen; además, es necesario identificar las grandes áreas de oportunidad con base en el análisis del comportamiento de los flujos y de la percepción de los turistas.

#### ESQUEMATIZACION DE PRODUCTO TURISTICO



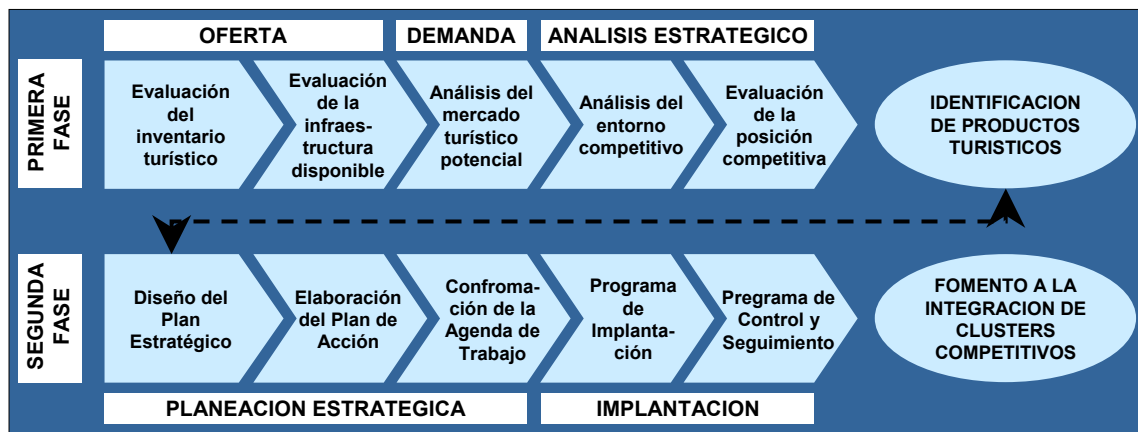
La segunda alternativa, se refiere a la planeación integral de un nuevo producto turístico, siendo necesario un amplio esfuerzo de promoción de la inversión, evaluación del mercado potencial, capacidad de absorción del sitio a desarrollar, creación y dotación de infraestructura. A pesar de las diferencias existentes entre las dos alternativas su objetivo fundamental es coincidente: generar productos capaces de competir en los mercados regional, nacional e internacional por los flujos e ingresos del turismo.

En general, es recomendable que un producto turístico se coloque en el mercado sólo cuando se encuentre totalmente terminado, pues de ello depende su aceptación por parte del turista y su nivel de competitividad ante los productos rivales. Adicionalmente, la oferta de productos inconclusos genera un impacto negativo en el flujo de visitantes debido a su insatisfacción, traduciéndose en una reducción del índice de retorno de los viajeros.

Nota (\*): Un destino turístico es un producto o conjunto de productos capaces de atraer importantes flujos de viajeros por sí mismo.

El diseño y creación de un producto que responda en forma adecuada a los requerimientos de los turistas, explote el potencial turístico de una región y mantenga su competitividad a largo plazo es fundamental para la integración de un cluster. Para el logro de este objetivo se ha desarrollado un proceso secuencial, el cual permite impulsar la creación de productos turísticos con potencial de mercado, con base en los recursos y atractivos de una región para la integración de un cluster turístico competitivo.

#### **METODOLOGIA PARA CREAR PRODUCTOS Y CLUSTERS TURISTICOS COMPETITIVOS**



La primera fase conduce a la identificación de productos turísticos con potencial para fungir como anclas en la integración de agrupamientos turísticos. Este proceso tiene como base la evaluación integral del potencial de: los recursos naturales, culturales, de infraestructura y humanos que posee una región; las condiciones, tendencias, expectativas y comportamiento del mercado de viajeros; la posición que ocupa la región de estudio ante destinos competidores y productos sustitutos, así como de las ventanas de oportunidad y riesgos que existen para el desarrollo turístico de una región.

La identificación de un producto turístico con potencial de mercado constituye el punto de partida para el desarrollo de la segunda fase de la metodología, ya que a partir de su selección es posible iniciar la estrategia de planeación para su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, a esta fase corresponde la definición de acciones específicas, asignación de funciones de los diversos interesados y la elaboración de mecanismos de control y seguimiento del plan estratégico que se defina.

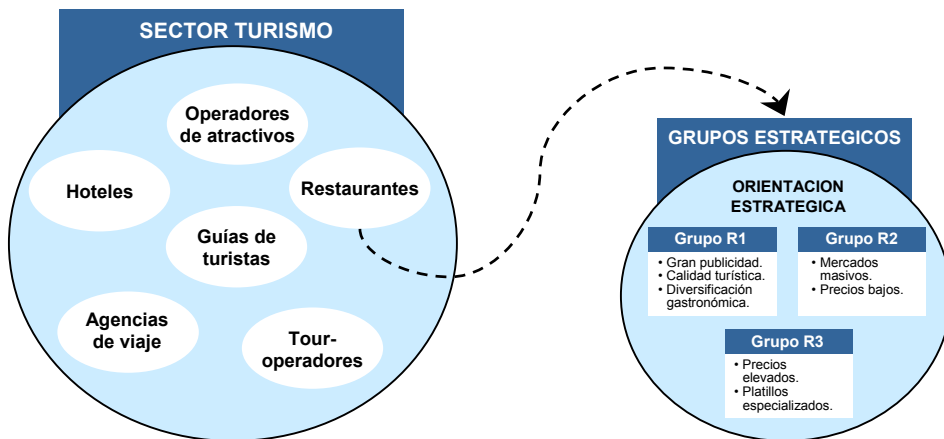
En el capítulo 2 se describirá cada una de las partes de la metodología para la integración de agrupamientos (clusters) turísticos competitivos.

## 1.2.4. Grupos Estratégicos

El grupo estratégico está integrado por un conjunto de empresas del sector que mantienen altos niveles de similitud en su orientación estratégica, de esta forma, dentro del sector turístico existe una amplia variedad de grupos, en donde la cantidad de estos está determinada por el nivel de divergencia o convergencia estratégica de las empresas participantes.

Similarmente, dentro de un agrupamiento operan distintos grupos estratégicos y su grado de interacción determina la evolución del cluster; en este sentido, el análisis de la actividad turística de una región requiere identificar y caracterizar a cada grupo estratégico involucrado.

### CONCEPTUALIZACION DE GRUPOS ESTRATEGICOS DENTRO DEL SECTOR TURISMO



La importancia de la identificación y caracterización de los distintos grupos estratégicos en el esquema de agrupamientos turísticos competitivos puede resumirse en el siguiente listado:

- Identificar el potencial de integración del cluster dadas las condiciones o barreras de los grupos estratégicos para relacionarse entre sí.
- Detectar la capacidad de cada grupo para adaptarse a su entorno.
- Apoyar la integración del agrupamiento a partir de una amplia participación y liderazgo de los grupos estratégicos más fuertes.
- Contar con elementos concretos para definir estrategias específicas para fortalecer a cada uno de los grupos y mejorar su desempeño en el agrupamiento.
- Definir estrategias y acciones que permitan establecer mecanismos de enlace entre los distintos grupos.
- Equilibrar el desarrollo de las empresas que operan en el agrupamiento.
- Disminuir el carácter general de las estrategias identificadas.

---

Otro aspecto a considerar, es que cada uno de los grupos estratégicos que participa en la conformación de un cluster turístico cuenta con distintas capacidades y habilidades para enfrentar las cinco fuerzas competitivas\*.

- Competidores potenciales.
- Capacidad de negociación de los turistas.
- Capacidad de negociación de los proveedores.
- Productos y servicios turísticos sustitutos.
- Rivalidad actual en el sector.

En resumen, es importante tener presente los siguientes aspectos sobre los grupos estratégicos.

**Primero**, los grupos se integran por empresas con similitud en su orientación estratégica y no por la orientación de mercado, o por el servicio, o producto que ofrecen; es decir, pueden existir dos empresas que se concentran en la prestación de servicios de hospedaje con la misma categoría del servicio.

**Segundo**, el objetivo de la identificación y caracterización de los grupos estratégicos consiste en detectar áreas de oportunidad que permitan conformar un grupo compacto, en el entendido de que el agrupamiento constituye el núcleo en torno al cual se deben fortalecer las ventajas competitivas del conglomerado.

**Tercero**, a pesar de que existe una competencia natural entre los distintos grupos estratégicos que operan en el sector turístico en su búsqueda por lograr una mayor captación y participación de mercado, se deberán buscar mecanismos de cooperación que aumenten los beneficios al total de las empresas involucradas; es decir, se requiere crear un sentimiento de pertenencia en torno al agrupamiento para trasladar parte de la competencia hacia el exterior del cluster, ya que en esencia el objetivo del agrupamiento consiste en incrementar la rentabilidad de todos los agentes participantes.

---

*Nota (\*): La explicación de las cinco fuerzas competitivas se aborda ampliamente en el capítulo dos, apartado 2.3.1.*

---

# **Capítulo 2:**

## **Metodología para Determinar Productos Turísticos Competitivos**

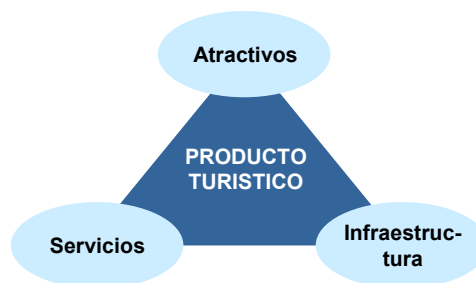
---

## Capítulo 2: Metodología para Determinar Productos Turísticos Competitivos

### 2.1. Análisis de la Oferta Turística

Tres elementos concentran la atención en el análisis de la oferta turística de una región: atractivos, infraestructura de apoyo y servicios complementarios. En conjunto los tres elementos conforman un producto turístico, el cual, como se mencionó anteriormente constituye el punto básico para la conformación de clusters turísticos competitivos.

#### COMPONENTES DE LA OFERTA TURISTICA



Las actividades susceptibles a desarrollar con base en los recursos disponibles conforman los atractivos de una región y su análisis integral se efectúa a través del inventario turístico.

Asimismo, la identificación de las características básicas de los atractivos turísticos orienta el análisis de la infraestructura y servicios complementarios .

#### 2.1.1. Evaluación del Inventario Turístico

El resultado principal de la evaluación del inventario es la identificación de los atractivos turísticos; éstos se integran por uno o más recursos de origen totalmente natural (grutas, montañas, cañones, cascadas, playas), por recursos creados en forma artificial (centros de diversión, parques temáticos), o por una mezcla de ambos, complementados con una gama de actividades a desarrollar por los viajeros. En general, la principal virtud de los atractivos es su capacidad para cautivar y atraer a los turistas.

La disponibilidad de recursos naturales y/o artificiales y su nivel de desarrollo contribuyen en la definición de las actividades a ofertar a los turistas que visitan una región. En conjunto, los recursos y las actividades actúan como ancla en la estrategia de atracción de visitantes.

La evaluación del acervo turístico de una región es la base de la planeación e integración de agrupamientos turísticos competitivos, ya que permite orientar

---



estratégicamente los esfuerzos del sector público y privado al óptimo aprovechamiento de los recursos con mayor potencial de desarrollo turístico.

El inventario turístico aporta elementos sólidos que permiten detectar con gran certeza las ventajas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los recursos turísticos. Además, facilita la identificación de actividades alternativas que se pueden desarrollar, generando oportunidades para crear y/o mantener ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

En la elaboración del inventario turístico es recomendable clasificar inicialmente los recursos disponibles, tomando como base las características particulares de cada uno de ellos.

#### **CLASIFICACION DE RECURSOS TURISTICOS\***

Patrimonio Arqueológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitios de asentamientos aborígenes, en donde existen vestigios como arte, pinturas rupestres, pirámides y construcciones antiguas.</li> </ul>
Patrimonio Rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regiones donde se conservan tradiciones y costumbres de culturas pasadas, o en donde se desarrollan actividades y productos primarios bajo métodos tradicionales como cultivos, ganadería, gastronomía, pesca, silvicultura, etc.</li> </ul>
Patrimonio Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitios con oferta de parques de diversión, centros nocturnos, museos, restaurantes, sitios y construcciones históricas, vestigios arquitectónicos y plazas.</li> </ul>
Patrimonio Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitios en donde prevalecen etnias y costumbres típicas del país o región, generalmente dedicadas a la elaboración de artesanías y conservación de la tradición.</li> </ul>
Patrimonio Natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos naturales que no han sido modificados por la expansión urbana, tales como bosques, selvas, desiertos, ríos, cascadas, en donde se pueden practicar actividades de ecoturismo, turismo deportivo, de aventura y turismo de salud.</li> </ul>
Playas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costas y bahías, donde es factible practicar deportes acuáticos y esparcimiento, sin riesgo de contacto con actividades de la industria marítima y petrolera.</li> </ul>

En la elaboración del inventario turístico se debe considerar el total de los recursos naturales y artificiales disponibles para definir en forma preliminar su vocación turística.

#### **EVALUACION RECURSO-ACTIVIDAD**

Una vez identificados los recursos disponibles se requiere iniciar una valoración detallada de las actividades susceptibles a desarrollar y su verdadero potencial, siendo necesario que dicho análisis se realice con objetividad y cuente con el apoyo de especialistas en el área.

Recursos	Actividades susceptibles	Condiciones a evaluar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Montañas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciclismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de veredas.</li> <li>Riesgo de deslaves.</li> <li>Condiciones orográficas.</li> <li>Distancia en km. del recorrido.</li> <li>Tenencia de la tierra.</li> <li>Seguridad.</li> <li>Atractivos adicionales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cascadas</li> <li>Etnias</li> </ul> </li> </ul>

Nota (\*): Clasificación definida de acuerdo con los parámetros de la Comisión Económica para América Latina establecida en: Inventarios y Cuentas del Patrimonio Natural en América Latina y el Caribe, 1991.

---

Es necesario aclarar que la existencia de un recurso natural o artificial no garantiza por sí sola la capacidad real para desarrollar una amplia gama de actividades; es decir, contar con montañas no implica necesariamente que en esa región se pueda realizar alpinismo ya que dependerá de las condiciones de altitud, geografía y vientos entre otras características. Sin embargo, resulta de gran utilidad que en el análisis, evaluación y conformación del inventario turístico se identifiquen los elementos que podrían contribuir a la creación de nuevas actividades y que son factibles de realizar.

Por otra parte, existen dos factores que requieren especial atención en la valoración de los recursos y definición de las actividades susceptibles de desarrollo: sustentabilidad de las actividades y tendencias del mercado\* turístico.

El carácter de sustentabilidad implica que en la valoración del potencial se requiere considerar que las actividades turísticas no pongan en riesgo el equilibrio ecológico y social de las regiones en donde se llevarán a cabo. De tal forma, que el inventario turístico resultante se fundamente en consideraciones no sólo de mercado sino también técnicas y ambientales.

El procedimiento para la elaboración del inventario turístico se compone por cinco etapas:

- 1) Recorrido a los sitios donde se localizan los recursos, recomendándose la formación de un grupo de trabajo integrado por especialistas en desarrollo de productos turísticos, responsables de la promoción turística de la región y uno o dos pobladores de la localidad con amplio conocimiento de las características de la región.
- 2) Registro detallado de las características relevantes de los recursos, a través de una bitácora. En esta etapa es necesaria la participación activa de los especialistas y de los pobladores locales, ya que por su formación y experiencia (en el caso de los especialistas) y su continuo contacto con los recursos (en el caso de los pobladores) cuentan con una mayor sensibilidad en el proceso de evaluación.
- 3) Documentación sobre las actividades turísticas susceptibles a desarrollar con base en la experiencia de otras regiones, identificando los factores críticos de éxito y condiciones requeridas para el desarrollo de tales actividades.
- 4) Identificación de actividades con posibilidades reales de desarrollo en la región con base en un balance del potencial de los recursos existentes y de las experiencias registradas en otras regiones.

5) Jerarquización de las actividades identificadas mediante el empleo de criterios previamente definidos de acuerdo con los objetivos de desarrollo y promoción para el sector turístico de la región: consolidación de productos existentes, innovación y/o mezcla de atractivos.

Finalmente, la correcta elaboración del inventario turístico permitirá contar con bases objetivas para la planeación del desarrollo y/o consolidación de los atractivos turísticos. A partir de los atractivos identificados se pueden establecer líneas de trabajo específicas para impulsar la integración de clusters competitivos, ya que las características de la red de servicios de apoyo a los visitantes (tipos, categoría, cantidad, clases, dimensión, densidad) y de la red de proveedores que se pueda desarrollar están estrechamente vinculadas con el producto ofrecido. Por ejemplo, si el atractivo ofertado se basa en ecoturismo, entonces los servicios turísticos se caracterizarán por:

- Hoteles: baja densidad, diseño rústico, respetando la imagen de la región, con sistemas de ahorro de energía y agua potable.
- Restaurantes: naturistas, vegetarianos, dietéticos, típicos.
- Transporte: caballos, bicitaxi, carretas, caminatas.

### 2.1.2. Evaluación de la Infraestructura Disponible

La infraestructura es considerada como un facilitador que permite a los viajeros disfrutar plenamente de los recursos y actividades turísticas. La disponibilidad de una adecuada infraestructura permite una estancia placentera de los turistas e influye sobre la imagen que guarda el visitante respecto al producto.

En general, se identifican cuatro grandes áreas que conforman la infraestructura de apoyo al sector turismo: física, comercial, recursos humanos y recursos financieros. Cada una de las áreas señaladas desempeña un papel fundamental en la consolidación del producto turístico.

#### INFRAESTRUCTURA DE APOYO AL SECTOR TURISMO

FISICA	COMERCIAL	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos.</li> <li>• Carreteras.</li> <li>• Telecomunicaciones.</li> <li>• Agua potable y alcantarillado.</li> <li>• Electricidad.</li> <li>• Señalización.</li> <li>• Centros de información.</li> <li>• Servicios médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales.</li> <li>• Plazas turísticas.</li> <li>• Mercados de artesanías.</li> <li>• Ferias y exposiciones.</li> <li>• Eventos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades.</li> <li>• Escuelas de turismo.</li> <li>• Escuelas de idiomas.</li> <li>• Centros de capacitación.</li> <li>• Disponibilidad de recursos humanos.</li> <li>• Disponibilidad de guías de turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión pública.</li> <li>• Inversión privada.</li> <li>• Fondos turísticos.</li> <li>• Fondos de financiamiento sectorial.</li> <li>• Programas financieros federal y estatal.</li> </ul>

---

Al igual que con el inventario turístico, en el caso de la infraestructura se requiere evaluar detenidamente la situación que conserva cada uno de los elementos dentro de las cuatro grandes áreas. En forma sintetizada se mencionan los aspectos de mayor relevancia que deben incorporarse en la evaluación.

## **Infraestructura Física**

**Aeropuertos:** El servicio aéreo es una importante vía de acceso (rápida y de grandes distancias) para los turistas nacionales e internacionales, los principales elementos a evaluar son:

- Acceso a los principales países emisores de turismo.
- Ubicación respecto a la región turística.
- Niveles de tarifas del servicio.
- Condiciones de la pista.
- Capacidad de operación con base en la temporalidad de los flujos.
- Seguridad de las instalaciones.
- Calidad y condiciones confortables de la sala de espera.
- Integración con el resto de prestadores de servicios turísticos.

**Carreteras:** La red carretera es la principal vía de acceso y traslado de turistas; además es un factor de integración de un cluster turístico. En este rubro se requiere considerar en la evaluación a todas las posibles vías de acceso, ya sea carreteras de cuota, troncales, caminos rurales y secundarios; estos últimos por su importancia en los modelos de desarrollo basados en ecoturismo y turismo de aventura. La evaluación debe considerar entre otros aspectos:

- Cercanía con la zona donde se encuentra el producto turístico.
- Compatibilidad con el ambiente y con los productos.
- Seguridad a la circulación (deslaves, asaltos).
- Costo de peaje.
- Existencia de carreteras que permitan enlazar a la región con otros centros turísticos, promoviendo la creación de circuitos.
- Atractivos adicionales a lo largo del trayecto (turismo carretero).
- Existencia de centros de apoyo al conductor (talleres, gasolineras).
- Velocidades establecidas por los estándares internacionales.
- Condiciones de la carpeta asfáltica.

**Telecomunicaciones:** La existencia de sistemas de telecomunicación en una región con potencial turístico brinda seguridad y comodidad a los visitantes, aún en aquellos casos en donde se prefiere el ecoturismo y turismo de bajo impacto. La presencia de una eficiente red de comunicación es una base importante para la integración de clusters turísticos competitivos, ya que fomenta el ágil intercambio de

---

---

información y facilita la conformación de redes de proveedores.

Como un ejemplo de la importancia de los sistemas de comunicación resalta que en X'caret, Quintana Roo., se tiene instalado todo un sistema de información con base en fibra óptica fortaleciendo el desempeño y control de los procesos administrativos y operativos del parque temático. Algunos de los elementos a considerar en su evaluación son:

- Disponibilidad de líneas telefónicas.
- Porcentaje de cobertura del servicio.
- Existencia de lugares públicos con servicios de fax, internet y telefonía.
- Recurrencia de fallas en el sistema.
- Disponibilidad de fibra óptica.

**Agua potable y alcantarillado:** Estos servicios son fundamentales en la integración de la oferta turística de una región, ya que los visitantes desean contar al menos con los servicios básicos para su aseo; A los turistas actualmente les interesa que en los sitios que visitan se respete el ambiente del sitio. En este sentido, cualquier producto turístico debe contar con servicios de saneamiento. En México existen lugares donde se promocionan actividades y atractivos que carecen de estos servicios básicos. Por ello, la evaluación requerirá identificar:

- Disponibilidad de agua potable.
- Continuidad en el suministro de agua.
- Limitaciones en la dotación de agua potable.
- Calidad del agua suministrada.
- Plantas de tratamiento de aguas residuales en las cercanías.
- Sistemas de disposición de aguas residuales.
- Existencia de instalaciones sanitarias.

**Electricidad:** La dotación de energía eléctrica no sólo es importante para el desarrollo del producto turístico sino también para la posible integración del agrupamiento, permitiendo el desarrollo de la industria proveedora de bienes y servicios. Los principales indicadores a evaluar son:

- Cobertura.
- Continuidad del servicio.
- Disponibilidad del servicio en la región turística.
- Tarifas aplicadas en la región turística.
- Impacto de las tarifas en los costos de los servicios turísticos.
- Niveles de demanda y oferta de servicio eléctrico.
- Capacidad para incrementar la oferta.

**Simbología y señalización:** Los sistemas de señalización e información fortalecen

---

---

la captación de visitantes al agilizar y facilitar el desplazamiento de los viajeros dentro de una región, principalmente cuando se trata de productos novedosos o cuya visita depende de acceso terrestre; en este sentido se debe evaluar:

- Información sobre los productos turísticos en las principales vías de acceso de zonas urbanas (más próximas a la región turística).
- Visibilidad de las señalizaciones.
- Actualización de la información (nuevos productos, actividades).
- Utilización de señalamientos en distintos idiomas, de acuerdo con el mercado objetivo.

**Centros de información:** La labor más importante de estos centros es la difusión de información relevante y actualizada sobre las características de la oferta de una región, como son: atractivos, precios, productos, rutas de acceso, horarios de visita, requerimientos para el goce de las actividades, establecimientos de hospedaje, restaurantes, paquetes turísticos. Los puntos de mayor peso a evaluar son:

- Disponibilidad de información de todos los productos existentes.
- Actualidad de la información proporcionada.
- Atractividad en la presentación.
- Correspondencia entre lo ofrecido a través de la información y lo recibido por el turista.
- Existencia de intercambio de información con organismos turísticos nacionales e internacionales.
- Disponibilidad de centro de atención telefónica.
- Capacitación del personal que brinda el servicio al turista (historia, cultura, idiomas, atención al viajero).

**Servicios médicos:** En general, es necesario que los productos turísticos estén apoyados por servicios médicos eficientes para ofrecer una oportuna atención de los visitantes, en caso eventual que así lo requieran. Los servicios médicos deben adecuarse a las características del producto, por ejemplo: en buceo, cámara de descompresión; en alpinismo, el servicio de rescate de montaña; en sol y playa, con servicios médicos generales. Los aspectos a evaluar son:

- Disponibilidad y horarios de operación de centros de atención médica.
  - Disponibilidad de personal.
  - Capacidad de atención ante posibles incrementos en la demanda.
  - Especialidad de los médicos responsables.
  - Facilidad en el traslado de pacientes.
  - Capacidad de hospitalización.
  - Identificación del perfil epidemiológico de la región.
  - Disponibilidad de medicamentos y antídotos.
  - Servicios de traducción especializada.
-

---

## Infraestructura Comercial

**Centros comerciales:** Esta clase de establecimientos fortalecen los servicios y productos turísticos ofrecidos al visitante. Los centros comerciales tienen un mayor impacto en viajeros que desean comodidades similares a las de su lugar de residencia (como en el caso del turismo de negocios, congresos y convenciones, sol y playa, esparcimiento en centros de diversión y entretenimiento); algunos elementos a considerar en su evaluación son:

- Ubicación de los centros comerciales respecto a los polos de desarrollo turístico.
- Disponibilidad de mercancías.
- Imagen proyectada por el centro comercial.
- Accesibilidad.
- Seguridad del entorno geográfico.
- Características de la atención al consumidor.
- Atractivo de servicios adicionales dentro de los centros comerciales.

**Plazas turísticas:** Destinadas en gran medida a la venta de productos y servicios como artículos de recuerdo, alimentos tradicionales y mercancías típicas de la región. Las plazas turísticas son polos importantes de atracción de los visitantes ya que también se pueden ofrecer servicios como museos, acuarios y centros de diversión. Las condiciones a evaluar son:

- Facilidad de acceso y estacionamiento.
- Limpieza de calles y pasillos de circulación en el interior de la plaza.
- Seguridad para los turistas.
- Organización y segmentación de locales (vestido, alimentos, artesanías).
- Servicios y productos ofrecidos a los turistas.

**Mercados de artesanías:** Los centros de venta de artesanía típica desempeñan una doble función: por una parte operan como puntos de atracción de los turistas y por otra parte integran a los pobladores de las comunidades locales al desarrollo turístico. En este sentido, se recomienda evaluar los siguientes factores:

- Impacto de su ubicación física.
  - Accesibilidad.
  - Imagen del sitio (en caso de ser un mercado establecido) o imagen de la localidad (al tratarse de elaboración y venta en la propia comunidad).
  - Calidad del producto.
  - Originalidad de las artesanías elaboradas, respecto a otros sitios competidores.
  - Precios de venta.
  - Diversificación de la oferta.
-

- 
- Capacidad para incorporar la elaboración de nuevas artesanías.
  - Impacto económico y social de la actividad en las comunidades.
  - Existencia de mecanismos de impulso a la comercialización.

## **Infraestructura de Recursos Humanos**

**Universidades:** En las instituciones de educación turística es posible desarrollar los recursos humanos necesarios para la administración profesional de productos y unidades de servicios turísticos, organismos institucionales, así como de entidades orientadas al fomento del sector turismo, siendo necesario lograr una alineación y coordinación entre los planes de estudio y los requerimientos del sector. Por otra parte, a nivel internacional se observa una correlación directa entre nivel de estudio del personal ejecutivo de las empresas turísticas y la posibilidad de éxito en la conformación de agrupamientos. Bajo esta perspectiva, los factores a considerar son:

- Existencia de escuelas e institutos de educación turística.
- Homologación entre los planes de carrera y los requerimientos del sector.
- Disponibilidad de carreras con currícula orientada al sector turismo.
- Nivel de cooperación y coordinación entre instituciones educativas-sector.
- Flexibilidad en la adecuación de programas escolares.

**Escuelas de turismo:** Las instituciones técnicas locales o regionales pueden orientarse a la formación de recursos humanos preferentemente de técnicos y operativos. Las escuelas de turismo deben capacitar al personal operativo de acuerdo con el perfil técnico que necesitan los prestadores de servicios turísticos. Por ello, se recomienda evaluar lo siguiente:

- Existencia de escuelas de turismo.
- Calidad de las instalaciones de los centros de enseñanza (laboratorios, programas, prácticas).
- Apego de las carreras con los productos y oferta turística.
- Eficiencia terminal de los estudiantes.

**Escuelas de enseñanza de idiomas:** Las instituciones de enseñanza de idiomas son necesarias para el fortalecimiento de la atención y servicios para el turismo extranjero; estas escuelas apoyan la internacionalización de los productos turísticos y facilitan la instrumentación de estrategias de cooperación turística con otras naciones. En este rubro se requiere evaluar:

- Disponibilidad de centros de enseñanza.
  - Calidad y condiciones de los centros de enseñanza.
  - Adecuación de la enseñanza de idiomas con los principales flujos turísticos en la región (actuales y esperados).
-



- 
- Capacidad de los institutos para incorporar cursos especializados de idiomas (guías de turismo, recepcionistas, ejecutivos).
  - Nivel de preparación de los instructores.

**Centros de capacitación:** Estas instituciones desempeñan un papel fundamental en la integración de clusters turísticos competitivos, apoyando la estandarización de la calidad de los productos y servicios, difundiendo técnicas y conocimientos a lo largo de la cadena, externalizando el conocimiento y experiencia de los agentes participantes y profesionalizando a los empleados, empresarios y personal operativo del sector. Los factores a evaluar son:

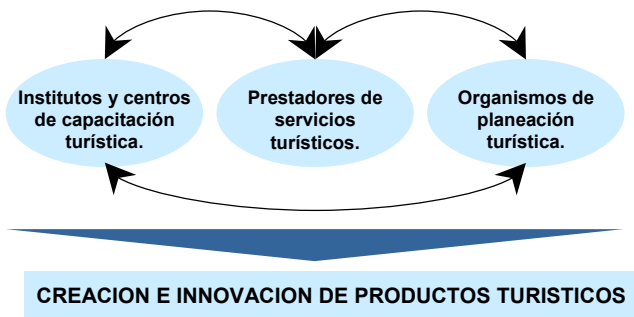
- Disponibilidad de carreras y programas de estudio para el sector.
- Calidad de los profesores.
- Esquemas de colaboración empresa-centro de capacitación.
- Alineación de los programas de capacitación a los requerimientos de las empresas locales que ofrecen servicios y productos turísticos.
- Disponibilidad de programas de capacitación acelerada.
- Ritmo de incorporación de los recursos humanos (periodo de carrera).

**Disponibilidad de recursos humanos:** El impulso y desarrollo de un cluster turístico competitivo requiere de recursos humanos capacitados que soporten las distintas etapas de la prestación de los servicios, así como, el desarrollo de los productos turísticos. En la medida que se fortalece la integración de la cadena del sector a nivel local se incrementa la demanda de personal en sus diferentes niveles: operativos, técnicos y profesionales. Por ello, es necesario que se analice una serie de factores que inciden en el mercado laboral local y/o regional:

- Ubicación de los centros de población más cercanos.
- Nivel de instrucción académico de la población.
- Reticencia al cambio y/o aceptación de nuevas alternativas de empleo.
- Capacidad de absorción de la mano de obra.
- Existencia de mecanismos de integración de las localidades al desarrollo turístico.
- Cultura laboral en la región.
- Actividades productivas que compiten con el desarrollo turístico.
- Expectativas salariales.

La existencia de instituciones de capacitación constituye una fortaleza para una región que cuenta con productos turísticos, en la medida que dichos centros representan una fuente potencial de mano de obra capacitada que contribuya al fortalecimiento y/o generación de procesos innovativos, indispensables en la estrategia de integración de clusters competitivos.

### GENERACION DE PROCESOS INNOVATIVOS



El aprovechamiento de la capacidad innovadora en un cluster turístico requiere el establecimiento de amplias redes de vinculación entre las instituciones de capacitación, prestadores de servicios turísticos, proveedores e instituciones públicas y privadas comprometidas con el fomento al sector.

## Infraestructura de Recursos Financieros

**Inversión pública, privada y fondos turísticos:** Como todo proyecto, la creación y/o consolidación de un producto turístico, así como el fomento a la integración de un cluster requiere de la disponibilidad de recursos que permitan su financiamiento. En este sentido, la escasez o ausencia de recursos económicos disminuye la viabilidad de cualquier proyecto que se inicie para fortalecer la actividad turística en una región. Por ello se recomienda analizar los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de esquemas de financiamiento, públicos y privados.
- Condiciones para el otorgamiento de créditos.
- Recursos públicos asignados al fomento del sector turístico de una entidad o localidad.
- Proyectos en marcha con repercusiones a favor y en contra del sector.
- Identificación de posibles mezclas de recursos.

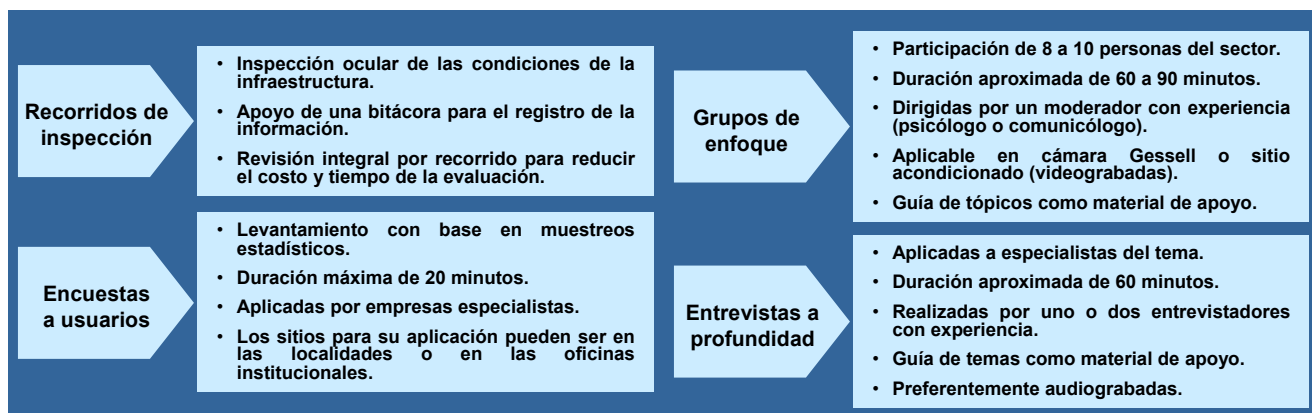
La evaluación de la infraestructura básica y de apoyo, para la conformación de productos y clusters turísticos competitivos, puede efectuarse a través de la aplicación de cuatro herramientas de recopilación de información cualitativa y cuantitativa: recorridos de inspección, encuestas con usuarios, grupos de enfoque y entrevistas a profundidad.

Los recorridos de inspección son importantes instrumentos para la evaluación directa de las condiciones que guarda la infraestructura de apoyo al sector turismo; permiten identificar oportunamente las carencias, fallas y áreas de mayor atención para su fortalecimiento.

Por su parte, las encuestas con los usuarios de la infraestructura aportan un gran cúmulo de información cualitativa sobre la percepción del servicio, niveles de satisfacción y calidad. En especial, las encuestas a usuarios dentro del sector turismo son de gran apoyo en la detección de factores que inciden favorable o desfavorablemente en su desarrollo. Las entrevistas al usuario son la base para el

desarrollo y/o consolidación de los productos turísticos, puesto que alinean la oferta de servicios con los requerimientos de los visitantes.

**PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION**



En tanto que la aplicación de grupos de enfoque permite la recopilación de varios puntos de vista sobre un mismo tema y la identificación de puntos de interés comunes, así como las necesidades más apremiantes de un conjunto de usuarios y/o empresas oferentes de los servicios turísticos. Los grupos deberán integrarse por individuos con características similares o que dominen un mismo tema; es decir, se debe evitar la integración de grupos que mezclen responsables de distintos segmentos o sectores (agua potable vs. energía eléctrica). Se recomienda videograbar la sesión para su posterior análisis. Los grupos de enfoque brindan datos cualitativos actualizados de la infraestructura; además, aportan elementos para su fortalecimiento mediante la enunciación de alternativas con potencial de implantación.

**TECNICA SUGERIDA POR AREA A EVALUAR**

Técnica / Concepto	Recorridos de inspección	Encuestas con usuarios	Grupos de enfoque	Entrevistas a profundidad
• Aeropuertos.	●	●		
• Carreteras.	●			●
• Telecomunicaciones.		●		●
• Agua potable y alcantarillado.	●	●		●
• Electricidad.	●	●		●
• Señalización.	●		●	
• Centros de información.	●		●	●
• Servicios médicos.	●		●	●
• Centros comerciales.	●	●		
• Plazas turísticas.	●	●		
• Mercados de artesanías.	●	●		
• Universidades.			●	●
• Escuelas de turismo.			●	●
• Centros de idiomas.			●	●
• Centros de capacitación.			●	●
• Instituciones financieras.		●		●

---

Por último, las entrevistas a profundidad contribuyen con información especializada sobre los temas a evaluar. En este caso se recomienda su aplicación entre el personal ejecutivo de las áreas responsables de administrar los servicios de infraestructura, así como con especialistas en el tema (académicos, talentos locales, investigadores). Por su importancia se sugiere grabar la entrevista.

En el cuadro anterior se resume una guía para la aplicación de las técnicas mencionadas en función de las áreas a evaluar, existiendo la posibilidad de utilizar más de una técnica para la recopilación de datos e información respecto a la infraestructura. Cabe aclarar que además de las opciones recomendadas es posible aplicar las otras técnicas; en todo caso la selección de los mecanismos para la recopilación de información deberá considerar la disponibilidad de tiempo y recursos. Adicionalmente, existe la alternativa de recolección de aspectos cuantitativos y cualitativos de fuentes secundarias mediante la revisión de los reportes de operación, bitácoras de mantenimiento, planes y programas de trabajo anual, estadísticas generadas por las áreas de comercialización e información de reportes anuales, de instituciones, organismos y empresas que se concentran en la dotación de infraestructura y servicios de apoyo.

### **2.1.3. Análisis de los Servicios Turísticos**

Bajo el concepto de agrupamientos competitivos los servicios turísticos desempeñan una doble función: por una parte, son el tercer elemento que permite la conformación de un producto turístico, al combinarse con los recursos e infraestructura y, por otra parte, son el eslabón a partir del cual es posible el establecimiento de redes de integración empresarial que repercuten en la integración de los clusters turísticos.

En este sentido, el análisis de los servicios turísticos debe considerar su doble papel dentro del sistema producto-cluster. Con el propósito de obtener la mayor información relevante para cada una de las facetas y de reducir los costos se recomienda aplicar un único proceso de evaluación, pero el análisis e interpretación de los resultados tendrá que efectuarse considerando los dos enfoques señalados. Es decir, por una parte, se deberá determinar el impacto de los servicios turísticos en la creación o consolidación de un producto turístico mediante el análisis de las condiciones y características propias del servicio como calidad, competitividad en costos y correspondencia con el concepto e imagen turística y, por otra parte, se deberá analizar su papel como eslabón integrante de la cadena productiva a través de la valoración de su participación en las redes de cooperación interempresarial y de proveduría generadas a partir de los servicios turísticos.

En general, los servicios turísticos se pueden agrupar en ocho grandes áreas, en donde cada una de ellas tiene un mismo nivel de importancia en el marco de un producto y un cluster. Sin embargo, es necesario analizar de manera independiente cada uno de estos servicios para contar con elementos específicos que permitan la identificación de ventanas de oportunidad, para adecuar la oferta de productos y/o servicios con los requerimientos y tendencias de la demanda.

**PRINCIPALES AREAS DE SERVICIOS TURISTICOS**



A continuación se presenta un listado de los principales aspectos a considerar en el análisis de las áreas que integran los servicios turísticos. Tomando como punto de partida su doble funcionalidad, la lista mencionada sirve de apoyo a la elaboración de cuestionarios y guías de tópicos susceptibles de aplicar en la etapa de investigación de campo.

**PRINCIPALES TEMAS DE ANALISIS: SERVICIOS TURISTICOS**

ENFOQUE: PRODUCTO TURISTICO	ENFOQUE: CLUSTER TURISTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlación entre la oferta de servicios turísticos y los requerimientos del producto.</li> <li>• Complementariedad entre los servicios y los recursos disponibles.</li> <li>• Correspondencia entre la imagen arquitectónica de las instalaciones (hoteles, restaurantes y centros de esparcimiento) con la ambientación de los productos.</li> <li>• Grado de concentración y densidad en la instalación de empresas prestadoras de servicios turísticos.</li> <li>• Correspondencia entre la oferta promocionada por las agencias de viajes y touroperadores con los productos turísticos existentes.</li> <li>• Sustentabilidad en la creación de productos y atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cooperación y coordinación entre los distintos prestadores de servicios turísticos .</li> <li>• Grado de participación de los agentes del sector en la definición de estrategias de promoción y venta del producto.</li> <li>• Características de la cadena de abasto de los prestadores de servicios turísticos.</li> <li>• Detección de relaciones de proveeduría en el sector: verticales y horizontales.</li> <li>• Existencia de relaciones interempresariales como: alianzas estratégicas, joint-ventures y acuerdos.</li> <li>• Identificación de mecanismos de cooperación entre los prestadores de servicios con las universidades, institutos y organismos oficiales.</li> <li>• Existencia de grupos de trabajo del sector para la definición de nuevos atractivos; por ejemplo; paquetes promocionales y viajes todo pagado.</li> </ul>

A pesar de la división generada por el enfoque empleado en el análisis de los servicios turísticos, existe un conjunto de parámetros que permiten mantener la competitividad de los servicios en cualquiera de sus dos funciones. Por ello, se

---

recomienda obtener la siguiente información en el momento de analizar la situación de los servicios turísticos:

- Ubicación de las instalaciones respecto a los productos.
- Flexibilidad de adecuación a las tendencias de la demanda.
- Observancia de parámetros internacionales en términos de calidad y atención turística.
- Disponibilidad de servicios alternativos para atender distintos segmentos y nichos de mercado .
- Existencia de programas de capacitación para el mejoramiento del servicio al turista.
- Disponibilidad de medios para el traslado oportuno y eficiente de los viajeros.
- Cumplimiento de las agencias de viaje y tour-operadores como medios de enlace entre los servicios turísticos y los viajeros.
- Nivel de desarrollo de otros servicios complementarios para los turistas como bancos, bares, teatros, cines, etc.

La realización de entrevistas a profundidad y grupos de enfoque (sesiones de grupo) complementados con la información obtenida del inventario turístico y de la evaluación de la infraestructura, son las técnicas de mayor utilidad para el análisis y evaluación de los servicios turísticos.

Las entrevistas a profundidad deben dirigirse preferentemente a los empresarios líderes en cada uno de los grupos estratégicos que integran el sector turístico de una región. Para ello se requiere previamente la selección de los empresarios líderes, algunos de los criterios que pueden facilitar su identificación son:

- a) Fuerte participación de mercado.
- b) Experiencia en el sector.
- c) Capacidad de liderazgo.
- d) Participación en organizaciones y/o asociaciones empresariales.

#### **PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**



Una vez que se han seleccionado los empresarios a entrevistar se deberá elaborar una guía con los principales temas a tratar, en este punto se sugiere agrupar los cuestionamientos con base en las áreas que cubre una empresa: generales, insumos, proveedores, productos, comercialización, ventas, limitaciones y expectativas. Resulta de gran valor que en la elaboración de las guías se cuente

---

con la participación de los ejecutivos involucrados en el fomento al sector turismo de la región. Posteriormente, se deberá iniciar el proceso de concertación de entrevistas con los empresarios, procurando que la reunión obtenida se establezca con el director general, o con algún ejecutivo que cuente con el pleno conocimiento de la situación que guarda la empresa con respecto al agrupamiento turístico de la región.

En la etapa del levantamiento de las entrevistas se sugiere la colaboración de dos entrevistadores con el propósito de tener una mayor cobertura de la información vertida. Asimismo, es recomendable solicitar la autorización del entrevistado para obtener material audiograbado, esta situación brindará una mayor fluidez a la entrevista disminuyendo el riesgo de pérdida de información por escasez de tiempo.

La etapa final del proceso consiste en el análisis de las entrevistas en donde se recomienda utilizar las herramientas de apoyo necesarias para transferir los conceptos mencionados por el entrevistado; también se recomienda que en el análisis se mantenga la mayor objetividad posible para evitar apreciaciones e interpretaciones personales del entrevistador. Adicionalmente, resulta de gran ayuda incorporar material documental, fotográfico, cartográfico, etc., recopilado durante las entrevistas, sobretodo cuando se ha detectado la posible realización de un proyecto o cuando se percibe la posibilidad de iniciar un proceso de integración interempresarial.

Los grupos de enfoque se realizan de forma similar a las entrevistas a profundidad, pero con un conjunto de participantes. La actividad inicial es el reclutamiento de los asistentes (generalmente y para mayor facilidad de manejo de los grupos se sugiere una participación como máximo de 10 personas); la colaboración de las autoridades responsables del sector turismo es un gran apoyo para garantizar la asistencia a los grupos de enfoque. La conformación de los grupos de enfoque deberá considerar la participación de agentes de un mismo grupo estratégico, si el objetivo de las reuniones consiste en identificar aspectos relativos únicamente al grupo en cuestión; sin embargo, si el objetivo consiste en identificar situaciones referentes a todo el bloque de prestadores de servicios turísticos es posible convocar a integrantes de distintos grupos estratégicos, ya que en sentido estricto operan en una misma área de negocios.

Antes de llevar a cabo los grupos de enfoque se deberá contar con una guía de tópicos, misma que permitirá dirigir la discusión del grupo hacia los objetivos previamente determinados. La sesión deberá ser dirigida por un moderador, que cuente preferentemente con experiencia en su conducción, con el propósito de generar una dinámica que contribuya a la participación activa de los invitados

---

y reduzca el riesgo de sesgo en la información obtenida, balanceando la participación de cada uno de los empresarios en el grupo de enfoque. Es recomendable que los grupos de enfoque se graben para su posterior análisis.

Asimismo, se deberá realizar un reporte detallado de las sesiones, al igual que en el caso de las entrevistas a profundidad, el reporte debe tener como base el análisis objetivo de la información recabada; es decir, el moderador deberá abstenerse de incluir comentarios o apreciaciones personales. El reporte final de los resultados obtenidos a través de los grupos de enfoque deberá incluir el material audiovisual y escrito, sugiriéndose que los reportes escritos incluyan:

- a) Transcripción textual de la sesión.
- b) Identificación de los principales temas de discusión.
- c) Proyectos detectados.
- e) Estrategias de solución vertidas por los participantes.
- f) Conflictos de interés que podrían limitar el desarrollo de un producto turístico.
- g) Listado de participantes.



El resultado final de la evaluación de los servicios turísticos permitirá identificar con bases objetivas los requerimientos para crear, desarrollar o consolidar la oferta de productos e integración de clusters competitivos, dicho reporte deberá ser realizado para cada uno de los productos, atractivos o destinos. Se recomienda que el reporte final, integre un archivo suficientemente detallado de los aspectos relevantes; es decir, cada uno de los productos turísticos identificados deberá contar con un registro sobre las condiciones de infraestructura y servicios prevalecientes, en donde se anote la información para cada uno de los grupos prestadores de servicios (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tour-operadores, transporte especializado, guías de turistas, centros de capacitación, etc.).

Finalmente, debe mencionarse que la aplicación de los procedimientos para evaluar los elementos de la oferta turística (inventario, infraestructura y servicios) explicados en los apartados precedentes, aportan elementos importantes para las fases posteriores de la metodología destinada a fomentar la integración de clusters turísticos competitivos, en especial para el análisis del entorno competitivo y para la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el sector en una región.



## ANALISIS DE SERVICIOS TURISTICOS: (CLUSTER-PRODUCTO)

PRODUCTO TURISTICO	SERVICIOS TURISTICOS						INFRAESTRUCTURA			
	Hoteles	Restauran-tes	Agencias de viaje	Tour operadores	Transporte	Guías de turistas	Aeropuerto	Vías de acceso	Energía eléctrica	Agua potable
• Producto 1	●		●		●			●	●	●
• Producto 2	●	●		●		●		●		●
• Producto 3		●	●	●	●		●	●	●	
• .	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• .	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Producto n	●	●			●	●	●	●		●

**REGISTRO DETALLADO DE LAS CONDICIONES DE LOS SERVICIOS TURISTICOS**

Restaurante el Marinero	
Hotel del Rey	
Hotel Posada San Román	
<b>Ubicación:</b> Paseo de Arboledas No 25 Col. Centro, Tampico. Tamps.	<b>Segmento de mercado:</b> negocios.
<b>Categoría:</b> tres estrellas.	
<b>Capacidad:</b> 120 cuartos sencillos, 40 cuartos dobles.	
<b>Condiciones físicas :</b>	<b>Integración al sector:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con estacionamiento.</li> <li>• Alejado del producto turístico (15 km).</li> <li>• Habitaciones aptas para turismo internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos importados.</li> <li>• Inversión local.</li> <li>• Sin relación con proveedores locales por falta de calidad de estos .</li> </ul>

## 2.2. Análisis de la Demanda Turística

El enfoque de mercado juega un papel prioritario para impulsar la integración de un cluster bajo el esquema de agrupamientos turísticos competitivos. La utilización del enfoque de mercado permite evaluar la factibilidad y viabilidad de los proyectos para la creación y/o consolidación de productos turísticos. Además, al identificar con precisión el perfil de los diferentes segmentos de turistas se fortalece la toma de decisiones con bases objetivas, se aumenta la eficiencia en la administración de los productos turísticos y se asegura la rentabilidad de los recursos a invertir.

Más aún, disponer de una adecuada orientación de mercado permite a las empresas del agrupamiento contar con los elementos necesarios para el diseño e implantación de planes estratégico y de negocios enfocados claramente a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, que se pueden tomar como base en la evaluación del desempeño individual y colectivo de los agentes involucrados en el desarrollo del sector turístico de una región.

---

La investigación y caracterización del mercado constituye la base para definir la orientación y el enfoque del cluster y del producto; en donde la identificación del perfil de los segmentos turísticos conduce a una mejor toma de decisiones, aumentando la eficiencia en la administración de los productos.

El análisis del mercado puede dividirse en dos etapas:

- a) Etapa de la situación actual, se refiere a un análisis de lo que está sucediendo con la actividad turística en el momento del estudio y;
- b) Etapa prospectiva, en la cual se busca identificar el comportamiento futuro de los flujos turísticos en una región.

En ambos casos, se requiere de un conocimiento retrospectivo (pasado) de la evolución del sector para soportar y fundamentar las acciones a emprender dentro de un programa estratégico y de acción. Bajo esta perspectiva, en los siguientes apartados se desarrolla la metodología para determinar la situación que registra el mercado turístico de una región.

### **2.2.1. Análisis del Mercado Turístico**

La investigación y caracterización del mercado turístico tiene como objetivo determinar la magnitud, características y comportamiento de la demanda de un producto existente, o en su defecto aportar los elementos que permitan estimar el potencial de mercado para un nuevo producto en una región determinada. Adicionalmente, el análisis aporta información básica para la planeación y asignación de recursos económicos y humanos en proyectos de alto impacto económico y social, disminuyendo el riesgo de canalizar dichos recursos hacia el fomento y desarrollo de agrupamientos turísticos de baja competitividad.

El análisis de mercado puede ser de tipo general o concentrarse en un segmento específico, existiendo la posibilidad de una combinación de ambos. En forma general, el análisis de mercado debe dar respuesta a un conjunto mínimo de interrogantes para cumplir con su propósito de apoyar la toma de decisiones de los agentes involucrados en la planeación turística.

Dentro de la planeación de agrupamientos turísticos competitivos es recomendable que el establecimiento de los objetivos del análisis se efectúe de manera consensada, ya que de esta forma los resultados obtenidos responderán a las expectativas de todos los agentes participantes en el sector. Asimismo, se deberá asegurar que el análisis se elabore aplicando criterios de objetividad que permitan obtener información precisa y útil, ya que de lo contrario se carecerá de elementos para disminuir la incertidumbre y riesgo de los proyectos turísticos. Por ello, es ne-

---

---

## **INFORMACION MINIMA DE LOS ANALISIS DEL MERCADO TURISTICO**

- **Tendencias mundiales de la demanda y oferta.**
- **Comportamiento de los flujos turísticos mundiales.**
- **Origen-destino de los flujos turísticos nacionales e internacionales.**
- **Modificaciones en los hábitos y preferencias de los turistas.**
- **Factores que inciden en la selección de un atractivo, producto o destino turístico específico.**
- **Transformaciones tecnológicas y organizacionales en el sector.**
- **Identificación de la imagen que tienen los turistas de un atractivo, destino o producto.**
- **Elasticidad de la demanda para productos turísticos particulares.**
- **Impacto ambiental de los desarrollos.**
- **Detección de segmentos o nichos de mercado con potencial de demanda.**
- **Legislación y reglamentación en materia turística.**
- **Identificación de áreas de insatisfacción de los turistas.**
- **Identificación de áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos.**

cesario realizar la recopilación de datos e información en forma sistemática. Este proceso se puede llevar a cabo mediante dos métodos: a través de fuentes primarias o secundarias.

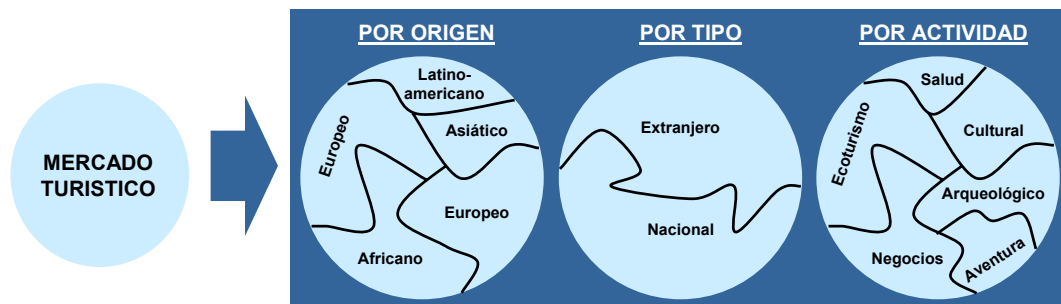
**Investigación de Fuentes de Información Primaria:** Los análisis basados en información primaria se realizan básicamente a través de muestreos representativos del mercado turístico. Mediante el muestreo se pretende inferir el posible comportamiento del total de visitantes (población) a un centro turístico y evaluar su actitud hacia un producto o atractivo específico. El procedimiento consiste en el levantamiento de encuestas, aplicando un cuestionario en los centros turísticos específicos (playa, museos, parques, restaurantes, hoteles) o en los principales puntos de llegada de turistas nacionales e internacionales (aeropuertos, centrales de autobuses, estaciones de ferrocarril, casetas de peaje).

En la aplicación de las encuestas es necesario partir de una segmentación del mercado turístico, con el propósito de enfocar adecuadamente el análisis y obtener información de las características de los turistas del segmento de mercado objetivo, con el menor margen de error posible. La segmentación del mercado reduce la posibilidad de interpretar erróneamente los resultados y conduce a la elaboración de planes y programas apropiados.

El nivel de segmentación del mercado se definirá con base en los objetivos particulares de la investigación, siendo posible clasificar de acuerdo con el origen de los turistas, tipo de turista, clase de actividad, edad, sexo, etc. Sin embargo, es

posible establecer una regla práctica que sirva de guía en el proceso de segmentación: a mayor especialización (investigación, producto, mercado) mayor será el nivel requerido de división y clasificación.

#### SEGMENTACION DEL MERCADO TURISTICO



Una vez definida la segmentación del mercado turístico (acotamiento del campo de estudio), se requiere diseñar el cuestionario para el levantamiento de las encuestas entre los visitantes. En la elaboración del cuestionario se deberá asegurar la alineación de las preguntas consideradas con los objetivos de la investigación, siendo recomendable que el cuestionario se estructure por en apartados (bloque de preguntas asociadas) para eficientar el proceso de levantamiento, codificación, captura y análisis de la información.

A continuación se sugiere un conjunto de áreas de investigación a considerar, señalándose los puntos de mayor relevancia dentro de cada uno de ellos. El orden y la amplitud de cada bloque se deberá determinar a partir de los objetivos y alcances de la investigación del mercado turístico, así como de los recursos disponibles para el levantamiento de la encuesta.

#### RELACION DE TEMAS A INVESTIGAR DEL MERCADO TURISTICO

PERFIL DEL TURISTA	MOTIVOS Y CARACTERISTICAS DEL VIAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las características particulares del turista.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo.</li> <li>- Estado civil.</li> <li>- Edad.</li> <li>- Estrato económico.</li> <li>- Ocupación.</li> <li>- Lugar de residencia.</li> </ul> </li> <li>• Conocer los usos y hábitos de los turistas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades preferidas.</li> <li>- Costumbres y patrones de conducta en el consumo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el factor clave que motiva el viaje del turista.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacaciones.</li> <li>- Estudios.</li> <li>- Negocios.</li> <li>- Compras.</li> <li>- Esparcimiento.</li> <li>- Visita familiar.</li> </ul> </li> <li>• Conocer las características y forma de realización del viaje.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadía.</li> <li>- Compañeros de viaje.</li> <li>- Medio de transporte.</li> <li>- Alojamiento.</li> <li>- Destinos visitados.</li> <li>- Modalidad del viaje.</li> </ul> </li> </ul>
EVALUACION DE LA IMAGEN DEL PRODUCTO	CARACTERIZACION DE GASTOS DEL TURISTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los motivos de la selección del producto.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atractivos.</li> <li>- Seguridad.</li> <li>- Cercanía.</li> <li>- Calidad de servicios.</li> <li>- Precios.</li> <li>- Experiencia anterior.</li> </ul> </li> <li>• Conocer el impacto de los medios de comunicación.</li> <li>• Detectar atributos del producto.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio-valor.</li> <li>- Atractividad.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener la estructura promedio del gasto del visitante.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospedaje.</li> <li>- Souvenirs.</li> <li>- Alimentación.</li> <li>- Artesanías.</li> <li>- Esparcimiento.</li> <li>- Transportación.</li> </ul> </li> <li>• Conocer los hábitos de consumo de los turistas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de compra.</li> <li>- Tomador de la decisión de compra.</li> <li>- Sitios de mayor compra de bienes y servicios.</li> <li>- Impacto de la promoción y publicidad local.</li> </ul> </li> </ul>

#### ANÁLISIS DE PRODUCTOS COMPETIDORES

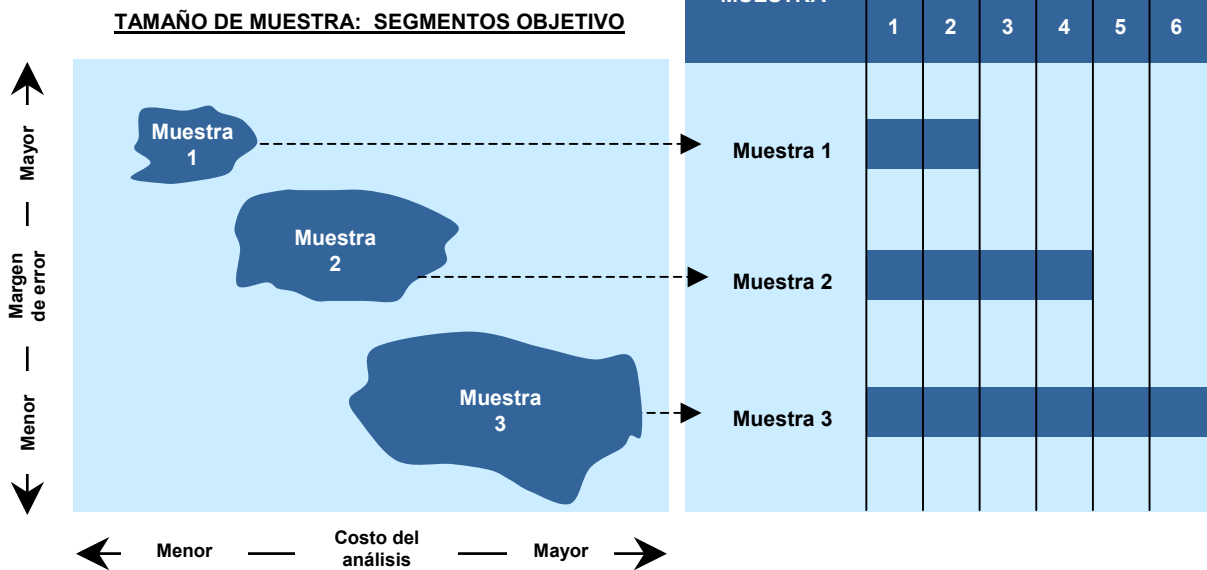
- Detectar la existencia y características de los productos, atractivos y/o destinos competidores.
  - Ubicación.
  - Competitividad en tarifas.
  - Oferta turística.
  - Diversificación.
  - Seguridad.
- Obtener información acerca de la percepción que tiene el turista del producto de la región con respecto a los competidores.

#### MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN

- Detectar ventanas de oportunidad de mejora de los productos y servicios turísticos de la región, ante la existencia de motivos de insatisfacción del turista.
  - Baja diversificación de productos consolidados.
  - Dificultades de accesibilidad al sitio.
  - Carencia de señalización.
  - Ausencia de servicios con calidad turística.
  - Desconocimiento del potencial de la región.
  - Incompatibilidad de productos y medio ambiente.

Posterior a la elaboración del cuestionario se procede a la selección del tamaño de la muestra. Es necesario aclarar que existe una relación directamente proporcional entre la amplitud del análisis, el tamaño de la muestra y el periodo de aplicación de los cuestionarios, pues a medida que aumenta cualquiera de éstos tres elementos también se incrementa la complejidad del estudio y el costo asociado a la investigación primaria del mercado.

#### TIEMPO REQUERIDO EN LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS



Para que la muestra sea estadísticamente representativa, es importante enfocar y dimensionar correctamente los alcances del estudio, ya que una muestra extremadamente pequeña aportaría información con un bajo nivel de representatividad del mercado y mayor margen de error; en tanto que una muestra bastante amplia elevaría sustancialmente los costos del estudio, reduciendo el margen de error y aumentando la representatividad de la muestra. De tal forma, que la fijación de los objetivos y alcances del estudio adquiere una gran relevancia en el proceso de planeación de la muestra que es la base del análisis del mercado.

En la determinación de la muestra se deben considerar aspectos cuantitativos y cualitativos, el primer aspecto se refiere al cálculo adecuado del número de cuestionarios a aplicar, mientras que el segundo aspecto se refiere a la selección apropiada de los elementos de la misma (turistas) con cualidades similares que permita obtener una caracterización representativa del universo de turistas del segmento objetivo.

**ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA DETERMINACION DE LA MUESTRA**



En la selección de la muestra hay que recordar que la precisión de la información y la selección de turistas con rasgos similares son más importantes que concentrar los esfuerzos en asociar el tamaño de la muestra con la magnitud del universo.

Concluido el proceso de determinación del tamaño de la muestra\* se procede a seleccionar los elementos de la muestra para el levantamiento de las encuestas. En este sentido, se recomienda utilizar una técnica aleatoria para reducir el sesgo en la selección de los candidatos a entrevistar.

Finalmente, existen otros factores a considerar en la investigación directa del mercado como son: capacitación y adiestramiento de los encuestadores, prueba piloto del levantamiento de la encuesta y diseño de mecanismos para la solución de conflictos surgidos antes y durante el periodo la organización, así como, la ejecución de cada uno de los factores señalados anteriormente.

**ACTIVIDADES DE APOYO PARA EL LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS**

CAPACITACION	PRUEBA PILOTO	SOLUCION DE CONFLICTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigida a los encuestadores.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de objetivos.</li> <li>- Información general del estudio.</li> <li>- Aplicación de cuestionarios.</li> <li>- Acuerdo de respuestas aceptadas.</li> <li>- Aplicación correcta de los filtros de una pregunta a otra.</li> <li>- Reducir sesgos en la aplicación.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corregir oportunamente el diseño de la investigación.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación de la muestra.</li> <li>- Adecuación en la segmentación.</li> <li>- Identificación preliminar de perfil de turistas.</li> <li>- Ajuste en la metodología.</li> <li>- Modificación de contenido y tiempo de aplicación del cuestionario.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la efectividad en el proceso de levantamiento de encuestas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar la efectiva aplicación.</li> <li>- Brindar apoyo al encuestador.</li> <li>- Revisar que la muestra sea cubierta.</li> <li>- Contar con eventos muestrales alternativos para cubrir encuestas de difícil aplicación.</li> </ul> </li> </ul>

Nota (\*): El procedimiento para el cálculo del tamaño de la muestra se ha desarrollado en el apéndice I de este documento, en donde se han omitido comprobaciones y explicaciones de los fundamentos matemáticos, concentrándose en la parte práctica del problema.

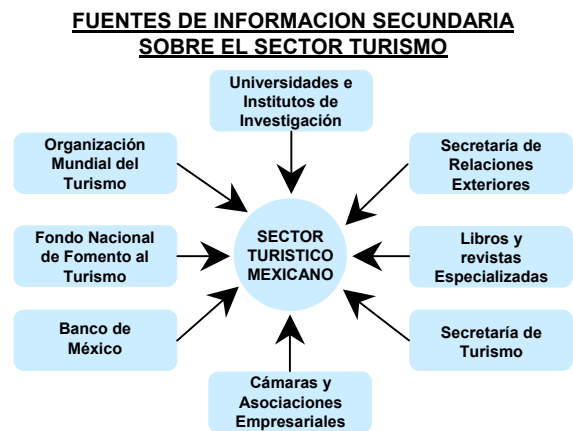
**Investigación de Fuentes de Información Secundaria:** las principales fuentes secundarias se integran por estadísticas oficiales, libros y revistas especializados en el tema, artículos de investigación y reportes anuales emitidos por cámaras y asociaciones empresariales. Estas fuentes son una alternativa y/o complemento para la elaboración del estudio del mercado turístico. La investigación secundaria reporta tres ventajas respecto a la investigación primaria:

- Menor tiempo para lograr un entendimiento general del mercado turístico.
- Probabilidad de identificación de la problemática turística de una región disminuyendo la inversión de tiempo y recursos.
- Bajos costos por la recopilación de la información.

Actualmente, existe una amplia gama de fuentes de información respecto al desempeño del sector turismo en México, la parte fundamental en el proceso es la capacidad y experiencia requerida por los encargados de analizar la información, en caso contrario, existe la posibilidad de excluir la evaluación de factores relevantes y de alto impacto para el estudio.

Al utilizar información secundaria, se debe tener en cuenta que ésta presenta limitaciones que repercuten en la calidad del análisis:

- Falta de disponibilidad.
- Limitaciones por la falta de actualización de las series.
- Diferencias estadísticas debido a métodos de cálculo y concepto.
- Escasez de fuentes.



A pesar de sus limitaciones, las fuentes de información secundaria representan una alternativa y/o complemento de menor costo para lograr un conocimiento del panorama y tendencias generales que se presentan en el mercado turístico. Además, en el caso de las tendencias que dominan la creación de nuevos productos y desarrollo de atractivos, la información secundaria que generan los países líderes del ramo, como en Europa y Estados Unidos, constituye una valiosa herramienta en la planeación turística debido a sus cualidades:

- Oportunidad.
- Bajo costo de adquisición.
- Información documentada y en ocasiones con casos de estudio.
- Disponibilidad de material ilustrado.
- Aportación de nuevas ideas y cambios en la demanda turística.

## 2.2.2. Balance Oferta-Demanda Turística

El propósito de establecer un balance entre la oferta y la demanda turística consiste en identificar, en forma preliminar, un conjunto de productos y atractivos con potencial de mercado, para concentrar los esfuerzos del análisis estratégico en un grupo más concreto de opciones de desarrollo turístico. Para tal fin, se requiere identificar:

- Si los recursos y atractivos están relacionados de alguna forma con las tendencias actuales de la demanda, o si es factible impulsar su desarrollo de acuerdo con las capacidades de los agentes participantes.
- Si existe la demanda suficiente para justificar la inversión de recursos financieros en el desarrollo de productos turísticos.
- Si es posible desarrollar nuevos productos a partir de los recursos y capacidades disponibles en la región.

### PRESELECCION DE PRODUCTOS TURISTICOS CON POTENCIAL



Al realizar el balance entre la oferta y la demanda es necesario tener en consideración que aún cuando una región tenga un gran número de recursos y/o atractivos, no todos tienen el potencial para convertirse en productos turísticos, algunos de ellos podrán utilizarse como atractivos complementarios. La identificación inicial es en realidad una preselección de productos; es decir, es un filtro orientado a reducir el tiempo y costo invertido en el análisis estratégico de las opciones turísticas de una región.

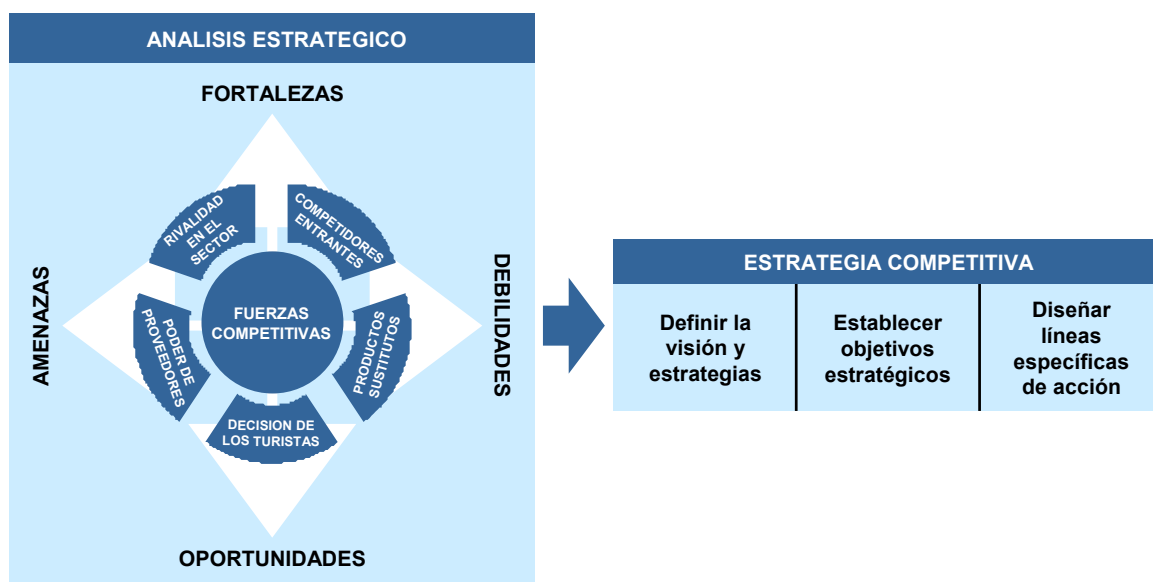
En la elaboración del balance oferta-demanda se requiere la participación de especialistas en desarrollo turístico con un amplio conocimiento de las tendencias, de los gustos y preferencias actuales de los turistas, para garantizar una mayor objetividad en el análisis y una evaluación integral de los factores derivados del estudio de la oferta y demanda turística. Asimismo, se recomienda incluir la participación de talentos locales, investigadores y pobladores con experiencia que apoyen con sus conocimientos la preselección de productos.



## 2.3. Análisis Estratégico\*

El análisis estratégico se refiere a la evaluación de las cinco fuerzas competitivas básicas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los turistas, capacidad de negociación de los proveedores y rivalidad actual entre los prestadores de servicios turísticos. La interrelación de estas fuerzas determinan la rentabilidad del sector en términos de rendimientos de la inversión a largo plazo.

El análisis estratégico permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que enfrenta el sector turístico de una región, en donde, es necesaria la detección de cada uno de estos factores para definir una estrategia que contribuya a la consolidación de un producto e impulsar la integración de clusters turísticos competitivos.



A continuación se desarrolla el procedimiento para la evaluación del entorno competitivo (intensidad de las fuerzas) y del análisis FODA considerando su aplicación en el sector turismo.

### 2.3.1. Análisis del Entorno Competitivo

La evolución del turismo mundial ha intensificado la interrelación de las cinco fuerzas competitivas; por ello, la evaluación del turismo en México debe partir de un análisis integral que permita identificar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento, en la medida en que un producto, destino o atractivo turístico será más competitivo a medida que logre adecuarse oportuna y eficientemente a los cambios y presiones ejercidos por las cinco fuerzas competitivas.

Nota (\*): El presente capítulo se basa en gran medida en el texto "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", de Michael Porter.

La intensidad de las fuerzas competitivas (competencia en el sector) es un concepto dinámico, es decir, varía a través del tiempo (en ocasiones la competencia es intensa y en otras disminuye), requiriéndose un análisis continuo del entorno competitivo del turismo de una región. Para cada uno de los componentes del entorno competitivo existe una serie de elementos a evaluar, mismos que se mencionan a continuación.

**Competidores Entrantes**, la posible entrada al mercado de productos turísticos similares al ofrecido en una región determinada, representa una competencia directa, que se manifiesta en un riesgo de pérdida de mercado (menor captación de viajeros e ingresos turísticos) y consecuentemente en una reducción de la rentabilidad de las empresas que integran la cadena del sector. El análisis de seis factores brinda información importante sobre la fortaleza de un producto y/o cluster turístico ante la posible aparición de competidores potenciales.

#### FACTORES A ANALIZAR RESPECTO A LA POSIBLE ENTRADA DE COMPETIDORES

INTEGRACION DEL SECTOR	DIFERENCIACION	INVERSION	ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO	APOYO INSTITUCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación.</li> <li>• Economías de escala.</li> <li>• Costos compartidos.</li> <li>• Relaciones inter-empresariales.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Joint-Ventures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Originalidad.</li> <li>• Atractivos novedosos.</li> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• Servicio.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magnitud.</li> <li>• Gastos pre-operativos.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Atractivos.</li> <li>• Desarrollo de productos.</li> <li>• Crédito para paquetes turísticos.</li> <li>• Desarrollo de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad con tour-operadores.</li> <li>• Relaciones con agencias de viaje.</li> <li>• Promociones VTP.</li> <li>• Frecuencia y alcances de la publicidad.</li> <li>• Desarrollo de productos.</li> <li>• Distribución de material promocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes y derechos reservados; parques temáticos, acuarios, balnearios, etc.</li> <li>• Recursos únicos (cascadas, cañones, cenotes, etnias).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos fiscales.</li> <li>• Subsidios.</li> <li>• Licencias.</li> <li>• Normatividad.</li> </ul>

En la medida que el producto o cluster turístico se encuentre mejor posicionado en cada uno de los factores señalados, contará con mayor capacidad y flexibilidad para dificultar y/o evitar la entrada de nuevos competidores y por el contrario una débil posición genera una mayor vulnerabilidad ante futuros competidores.

Por ello, los esfuerzos para desarrollar y consolidar un producto o destino turístico en el largo plazo deberán concentrarse en la integración de la cadena productiva, la diferenciación del producto, el aseguramiento de los canales de distribución y lograr el apoyo de las instituciones públicas, ya que sólo mediante el fortalecimiento de estos cuatro factores se incrementarán las posibilidades de competir con éxito en el mercado turístico.

La detección oportuna de futuros productos y/o atractivos competidores es un proceso delicado y requiere sondeo constante de la estructura de la oferta turística nacional e internacional, en donde las fuentes de información más importantes para monitorear el mercado son:

- Organismos de fomento turístico (federal, estatal y municipal).
- Tour-operadores y agencias de viaje.
- Agencias locales integradoras de servicios turísticos.
- Revistas especializadas en el sector turismo.
- Información masiva (radio, televisión, internet).
- Líneas aéreas, autotransporte, navieras (cruceiros).

**Productos Sustitutos**, son productos que brindan una satisfacción similar a la oferta turística de otra región. A diferencia del sector industrial, el fuerte proceso de segmentación de la demanda turística ha generado la eliminación de sustitutos perfectos, de tal forma que aunque existe un cierto nivel de competencia inherente entre dos productos, cada uno de ellos cuenta con un mercado cautivo, determinado por los hábitos y preferencias de los turistas.



En general, hay dos niveles de competencia entre la oferta turística de una región y los productos sustitutos, en donde cada nivel de competencia está definido por los objetivos específicos del turista. Así, en el primer nivel la competencia entre productos sustitutos se establece a partir del deseo de los turistas de aprovechar su tiempo libre, decidiendo inicialmente entre grandes opciones disponibles. El segundo nivel de

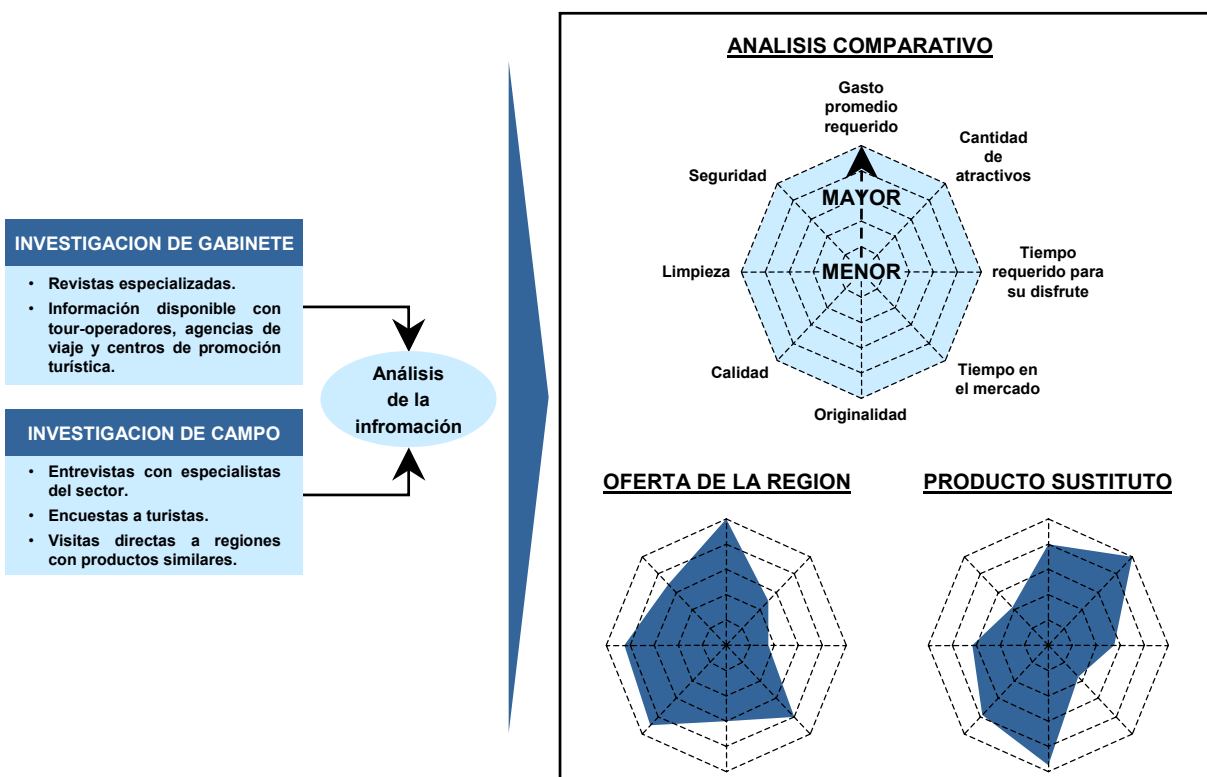
competencia se inicia después de la elección de del producto turístico básico, en este segundo nivel la competencia es entre los atractivos, donde los sustitutos tienden a registrar más similitudes ya que están orientados a satisfacer un deseo particular. Aún más, podría establecerse un tercer nivel en donde la competencia tendría lugar entre las distintas regiones que cuentan con los productos seleccionados en el nivel dos.

En el nivel uno, la decisión del turista está fuertemente ligada con sus gustos y preferencias, pero en el segundo nivel (y aún en un tercer nivel) su decisión estará basada en características adicionales incorporadas al producto y/o atractivo turístico; tales características pueden ser: precio y tarifa, calidad de los servicios, oferta de atractivos y servicios complementarios, concepto e imagen, ubicación geográfica, similitud entre sustitutos.

Bajo esta perspectiva, es necesario que un cluster o producto turístico genere la dinámica innovativa que le permita flexibilizar su oferta y mantener las ventajas competitivas frente a los productos sustitutos.

La identificación de productos sustitutos y su comparación con la oferta propia permitirá, por un lado, mejorar las áreas de mayor debilidad o riesgo, y por otro lado anticiparse a los movimientos de los competidores. El proceso de evaluación de los productos competidores deberá incluir el análisis de información secundaria y de campo, siendo recomendable definir un conjunto de parámetros o criterios que permitan establecer una comparación y definir la posición de un producto específico con respecto a los posibles sustitutos (benchmarking).

### EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA FRENTE A PRODUCTOS SUSTTUTOS



Finalmente, el análisis de los productos sustitutos no deberá limitarse a aquellos que se encuentran en una proximidad geográfica, ya que el desarrollo y evolución de los medios de transporte, el incremento del ingreso familiar en los países desarrollados y los efectos de la globalización económica han generado un aumento en los viajes de largo recorrido e intraregionales, en consecuencia la competencia entre productos turísticos ha rebasado las fronteras geográficas entre las naciones.

---

**Poder de Decisión de los Turistas\***, el aumento en los flujos de información sobre la oferta de productos turísticos nacionales e internacionales ha otorgado un mayor poder de decisión a los turistas, generando una mayor competencia entre los distintos destinos, que se manifiesta en una estrategia constante por mejorar los niveles de rentabilidad y viabilidad de los productos a nivel mundial.

Los turistas son parte fundamental en la competencia que se genera entre los distintos productos o destinos turísticos; así, bajo los modelos de turismo masivo, la presión de los viajeros incentiva una fuerte competencia basada en precio y capacidad de recepción, sin embargo, en el caso del turismo alternativo o destinado a satisfacer segmentos y nichos específicos de mercado, la calidad y la sustentabilidad son los factores de mayor peso en la competencia. El poder de influencia de los turistas sobre la oferta es mayor en la medida que los segmentos de viajeros manifiestan las siguientes características:

- Amplia experiencia de los viajeros.
- Elevado nivel de preparación educativa.
- Facilidad de acceso a fuentes de información.
- Mayor tiempo en la planeación del viaje.
- Elevado nivel de gasto promedio.
- Prolongados tiempos de estadía (alta pernoctación en regiones turísticas).

Por su parte, los prestadores de servicios turísticos pueden mantener una débil capacidad de negociación con los viajeros debido a limitaciones en su desarrollo. Los factores más importantes que reducen su poder de negociación son:

- Baja diversificación y originalidad de la oferta turística.
- Reducida flexibilidad para responder a los cambios en la demanda.
- Escasa innovación en atractivos, actividades y servicios.
- Limitaciones en la calidad de los productos y servicios.
- Desintegración de los prestadores de servicios.

El análisis de la capacidad de negociación de los turistas puede realizarse a partir de dos fuentes:

- a) Recopilación de información documental como estadísticas, reportes oficiales, estudios sobre las tendencias en la demanda, complementada con información proveniente de estudios e investigaciones de mercado.
- b) Análisis de los resultados de la evaluación de los servicios y de la infraestructura turística de la región.

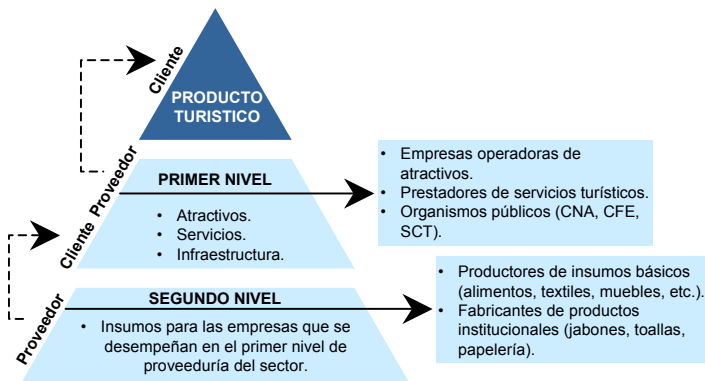
Aún cuando, ambas alternativas son importantes, la segunda fuente permite identificar con mayor precisión las áreas de oportunidad de mejora y fortalecimiento de la capacidad de negociación ante los turistas.

---

Nota (\*): Se refiere al poder de negociación de los compradores (intermedios) de acuerdo con las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter. Sin embargo, bajo el enfoque de agrupamientos turísticos competitivos resulta más conveniente analizar la capacidad de negociación de los turistas, ya que se considera más importante considerar la participación de los tour-operadores y agencias de viaje en el análisis de la cadena del sector turismo.

**Poder de Negociación de los Proveedores**, bajo la consideración de clusters y productos turísticos competitivos existen dos grandes sistemas de proveeduría que se desarrollan en el sector, el primer sistema se refiere a todas aquellas empresas que participan directamente en la conformación del producto turístico; mientras que el segundo sistema incorpora a las unidades productoras que suministran insumos utilizados por las empresas del primer nivel y que inciden sobre la estructura e integración de la cadena productiva del cluster.

**SISTEMA DE PROVEEDURIA: CLUSTER Y PRODUCTO TURÍSTICO COMPETITIVO**



De esta manera, el análisis de la capacidad de negociación de los proveedores debe enfocarse desde el punto de vista de la coexistencia de dos sistemas cliente-proveedor. Por otra parte, el funcionamiento de un cluster competitivo requiere establecer un balance de fuerzas dentro de los sistemas de proveeduría, pues en caso contrario cada unidad empresarial actuará en forma

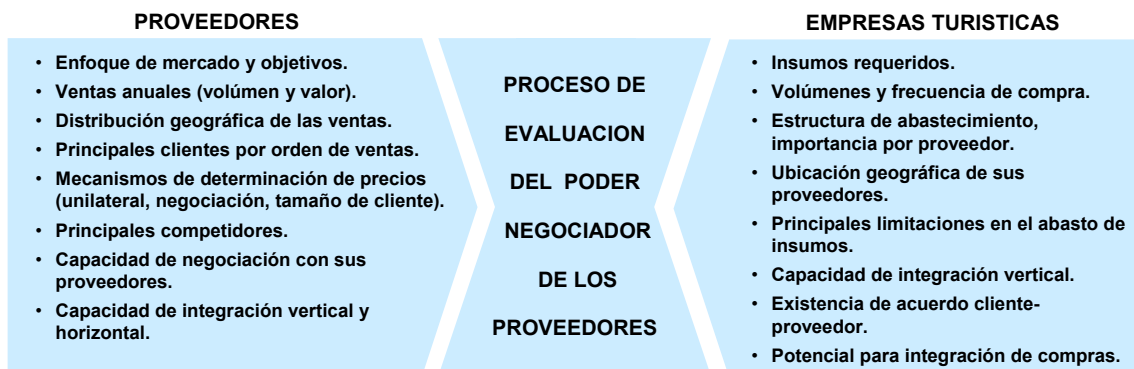
independiente buscando satisfacer sus propios intereses sin atender explícitamente los propósitos comunes del grupo. El equilibrio de fuerzas en la red de proveedores brinda ventajas competitivas a los clientes, fortaleciendo sus productos frente a la competencia actual y potencial, las principales ventajas son:

- Competitividad en precios y tarifas de productos y servicios.
- Estandarización de la calidad a lo largo de la cadena del sector.
- Generación de esquemas ganar-ganar entre las empresas participantes.
- Creación de barreras a la entrada para nuevos competidores.
- Certidumbre en el abasto de insumos.
- Menores costos ante eventuales necesidades de cambio de proveedores.

El éxito de un producto turístico y el potencial de integración de un cluster competitivo será menor en la medida que los proveedores tengan una gran capacidad de negociación. El análisis y caracterización de cinco factores permite identificar el poder de influencia de los proveedores sobre la rentabilidad y competitividad del sector turístico de una región:

- Concentración de la oferta de servicios, atractivos e insumos.
- Existencia de insumos sustitutos.
- Importancia del cliente dentro de las ventas del proveedor.
- Grado de integración del proveedor.
- Potencial de instalación y/o desarrollo de nuevos proveedores.

La realización de entrevistas a profundidad es una importante fuente de información en el proceso de evaluación del poder de influencia de los proveedores; en este sentido, las entrevistas deberán aplicarse a los directivos o personal ejecutivo tanto de las empresas proveedoras como de los prestadores de servicios turísticos. Los temas a tratar deberán concentrarse en los factores que caracterizan las relaciones de proveeduría a lo largo de la cadena, considerando el papel que desempeña cada uno de los participantes.



Asimismo, se recomienda que la entrevista se aplique a los clientes y proveedores de mayor peso en el sector, en este punto hay que considerar que aunque en ocasiones los proveedores se encuentran geográficamente fuera de la zona de estudio (por condiciones de mercado, fuentes de insumos, logística de distribución, etc.) se requiere su incorporación a la lista de candidatos a entrevistar. Adicionalmente, se sugiere realizar entrevistas con el personal responsable de los programas de fomento industrial, turístico y económico a nivel federal, estatal y municipal con el fin de identificar las opciones institucionales que pueden facilitar la integración de la cadena del sector.

**Rivalidad en el Sector**, es la competencia que enfrenta un producto o cluster turístico. Actualmente, el nivel de rivalidad en el sector se ha incrementado notablemente debido a la creación de expectativas favorables en torno a la rentabilidad, captación de divisas, generación de empleo y desarrollo de las comunidades rurales e indígenas incluidas en el turismo.

Bajo el escenario anterior, el análisis del nivel de competencia que enfrenta un determinado producto turístico adquiere una gran importancia, pues los movimientos estratégicos de los competidores influyen en el desempeño del producto en cuestión y definen la configuración de la industria. La rivalidad es generada en gran medida por la búsqueda de un mejor posicionamiento de mercado (participación) que derive en un incremento de la rentabilidad (utilidad) de los productos.

---

En términos del cluster turístico el análisis de la competencia debe enfocarse desde el punto de vista del producto, es decir, se debe considerar al agrupamiento como una gran empresa. La situación anterior, permite evaluar ampliamente la posición del cluster frente a los competidores actuales y potenciales, así como, identificar estrategias integrales que contribuyan al fortalecimiento del agrupamiento en su conjunto.

El análisis de la posición competitiva de un producto frente a sus rivales cubre nueve áreas, en donde, el nivel de importancia de cada una de ellas está relacionado con el segmento de mercado al cual se orientan, es decir, mientras que para el turismo de sol y playa la estrategia basada en precio es de gran impacto, en el turismo cinegético el factor precio es desplazado a un segundo término por otros parámetros como dificultad de la captura, variedad de la especie y sitios para su práctica. La recopilación de información a nivel de gabinete o de campo facilita la jerarquización de los factores de competencia, al permitir su asociación con los segmentos de mercado. En este sentido, a continuación se proporciona una lista del conjunto de líneas que deberán considerarse en la evaluación de la intensidad de la competencia:

- Precios y tarifas.
- Calidad.
- Diferenciación de producto.
- Innovación en atractivos, servicios y productos.
- Oferta de paquetes promocionales en forma integrada.
- Alianzas con otros productos (integración a circuitos y recorridos).
- Acuerdos de publicidad recíproca con empresas de otros países.
- Alianzas con líneas aéreas y de autobuses.
- Realización de eventos especiales.

La diversidad de las estrategias competitivas puede resultar muy amplia dependiendo del grado de innovación e inventiva que se registre en el sector, así como de la iniciativa de las empresas para establecer nuevos patrones de competencia. Sin embargo, a medida que la rivalidad tiende a ser mas intensa se manifiesta una mayor necesidad por diversificar las estrategias competitivas, por tal motivo, las empresas de un agrupamiento deben tener presente que el nivel de rivalidad es más intenso cuando:

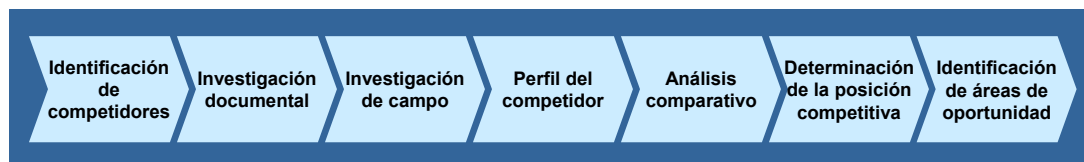
- Existe un elevado número de productos turísticos competidores.
  - Los productos turísticos han alcanzado su etapa de madurez.
  - Se registra una contracción de la actividad, ya sea por factores internos, factores externos o una combinación de ambos.
  - Se incrementan los costos fijos debido a la presencia de temporadas de baja afluencia de visitantes.
-



- Los productos mantienen un reducido nivel de diferenciación.
- Se compete en segmentos destinados a satisfacer la demanda de turismo masivo.
- Los productos competidores están integrados a recorridos o circuitos turísticos regionales, nacionales o internacionales.
- Políticas de fomento y/o promoción del desarrollo de polos turísticos similares.
- Se compete en segmentos que generan elevadas tasas de rentabilidad (productos en donde el precio es un factor secundario en la decisión de los visitantes).

En general, el análisis de la competencia involucra la realización de siete actividades, siendo necesario recopilar información documental y de campo para establecer el marco comparativo que permita identificar el posicionamiento de un producto respecto a las competidores.

#### PROCESO DE EVALUACION DE UN PRODUCTO TURISTICO FRENTE A SU COMPETENCIA



El procedimiento para el análisis comparativo es similar al realizado en la evaluación de los productos sustitutos y de los competidores entrantes (explicados con anterioridad). Con los resultados obtenidos a través del análisis de la posición competitiva es posible detectar áreas de oportunidad y definir estrategias de competencia.

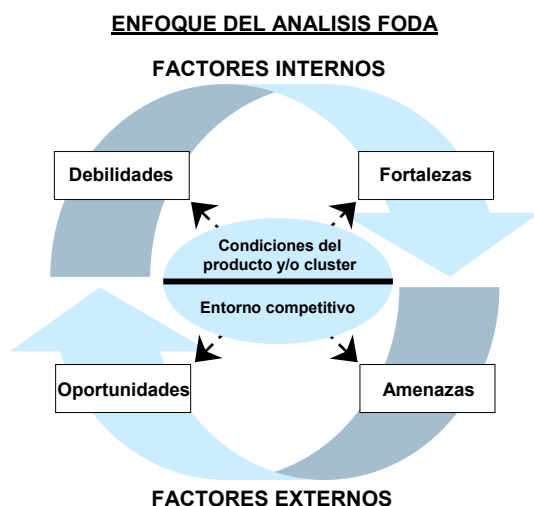
Al concluir la evaluación de cada una de las fuerzas competitivas que definen el entorno que enfrenta un producto turístico es recomendable conjuntar los resultados para obtener una evaluación integral que permita:

- Detectar las áreas de mayor fragilidad para el producto y cluster turístico.
- Identificar en forma preliminar las posibilidades de éxito de un producto o de la integración del agrupamiento.
- Obtener un perfil de la posición competitiva.

La evaluación integral de las cinco fuerzas competitivas facilita el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a partir del cual es posible diseñar el planteamiento estratégico para fortalecer el posicionamiento y competitividad, consolidar la oferta de productos turísticos e integrar los distintos eslabones de la cadena del sector.

### 2.3.2. Análisis FODA

El análisis FODA resume los resultados de la evaluación del entorno competitivo que enfrenta un producto y/o un cluster turístico, a partir de dicho análisis es factible el diseño estratégico de las líneas de acción que conduzcan al fortalecimiento del agrupamiento y de su oferta turística.



El análisis FODA consiste en la evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de los factores externos (oportunidades y amenazas) que enfrenta un producto y/o cluster turístico.

Los factores internos se definen por las condiciones que caracterizan el producto como atractividad, diversificación, originalidad, administración, publicidad, promoción, etc. Cabe destacar que, en los factores internos existe un mayor control e influencia en la aplicación de acciones estratégicas.

Por su parte, los factores externos están determinados por las condiciones que imperan en el entorno y por la estructura del sector turístico; es decir, son elementos que alteran el ambiente tanto para la competencia como del producto y del cluster turístico de la región de estudio. La capacidad para modificar el entorno competitivo dependerá de la fuerza e importancia económico-social del producto y/o cluster turístico; sin embargo, aún cuando el nivel de influencia sea mínimo es necesario diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento y adecuación de la capacidad para enfrentar con éxito las amenazas y transformarlas en oportunidades en el mediano y largo plazos.

A continuación se mencionarán, en una primera instancia, los aspectos que se deben considerar en el proceso de identificación de las fortalezas y debilidades (factores internos) y en una segunda etapa se abordarán los aspectos involucrados en la detección de las oportunidades y amenazas (factores externos).

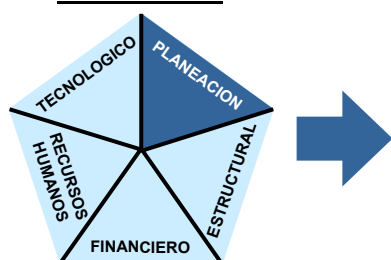
La clasificación de los factores internos y externos es el primer paso para la definición de los Planes Estratégicos y de Acción encaminados a la conformación de agrupamientos y productos turísticos competitivos, por ello, se proporcionan algunos ejemplos para facilitar su identificación.

**Fortalezas y Debilidades (FD)**, los factores internos reflejan la capacidad de respuesta a las condiciones del mercado, a partir de los elementos particulares con los que cuenta el producto y/o cluster turístico. El análisis de las fortalezas y debilidades se puede realizar en dos etapas: la primera enfocada a su identificación y clasificación, mientras que la segunda contribuye a estimar la intensidad de su impacto sobre el producto y/o cluster en estudio.

La primer etapa se basa en un modelo integrado por cinco subsistemas: planeación, estructural, financiero, recursos humanos y tecnológico. A continuación se brinda una breve explicación de cada uno de los subsistemas y su contribución en el análisis de las fortalezas y debilidades.

a) Subsistema de planeación, su propósito es identificar las fortalezas y debilidades que surgen en los procesos de diseño, planeación y organización de la actividad turística de una región; en este sentido, debido a que el objetivo es determinar si el desempeño del agrupamiento y/o la administración del producto turístico tiene directrices sólidas para guiar su evolución se recomienda tomar en cuenta los siguientes elementos:

**SUBSISTEMAS PARA EL  
ANÁLISIS FODA**



**IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O CARENCIA DE:**

- Misión y visión.
- Participación de los agentes (empresarios, autoridades, asociaciones y organismos no gubernamentales) en la definición de objetivos.
- Supervisión del cumplimiento de objetivos generales y específicos.
- Evaluación constante de las modificaciones en la demanda.
- Definición de tiempos y programas de trabajo.
- Indicadores de competitividad.
- Evaluación del desempeño de los agentes participantes.
- Materialización de los programas en mejoras del producto o encadenamiento.
- Programas de monitoreo y evaluación.
- Esquemas preventivos de corrección y adecuación de estrategias.

b) Subsistema estructural, el objetivo del análisis de la estructura de un cluster turístico, o de las interrelaciones que giran en torno a un producto, es contar con elementos que permitan detectar el grado de compromiso y de participación de cada uno de los agentes participantes. A través de este subsistema también se identifica la existencia de líneas de coordinación y mecanismos de apoyo para la toma de decisiones y el nivel de eficacia del agrupamiento.

La evaluación estructural proporciona información relevante respecto a la fortaleza y grado de coordinación que se genera al interior del agrupamiento turístico; bajo esta perspectiva, el cuadro siguiente concentra los puntos más importantes que deben analizarse:

**SUBSISTEMAS PARA EL  
ANÁLISIS FODA**



**IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O CARENCIA DE:**

- Organismo coordinador de los esfuerzos de integración del cluster y/o desarrollo de productos turísticos.
- En caso de existir, la estructura organizacional de esta entidad responde a los requerimientos, crecimiento y tendencias de mercado.
- Definición precisa de las funciones y responsabilidades de cada agente participante.
- Participación balanceada de todos los integrantes del cluster.
- Asignación de responsables del seguimiento y evaluación de programas.
- Mecanismos de apoyo para la toma de decisiones: sistemas de información turística, manuales de operación, planes y programas de trabajo.
- Mecanismos oportunos de comunicación interna de las decisiones.
- Duplicidad de funciones de fomento y promoción del sector.

c) Subsistema financiero, encaminado a identificar las fortalezas o debilidades que en términos de recursos económicos enfrenta un producto y/o cluster turístico. Este subsistema permite establecer en forma preliminar los límites o alcances potenciales de los proyectos existentes, cuyo fin es la consolidación (o creación) de productos e integración de agrupamientos turísticos competitivos. La evaluación se fundamenta principalmente en la realización de entrevistas a profundidad con los distintos agentes involucrados en el sector, siendo recomendable la participación de empresarios responsables de proyectos turísticos en marcha, personal responsable del manejo y asignación de programas y recursos en las instituciones nacionales de fomento (Nafin, Fonatur, Bancomext), además se deben analizar las opciones de financiamiento disponibles en otros organismos (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)

Dentro del proceso de evaluación del subsistema financiero se recomienda considerar los siguientes aspectos.

**SUBSISTEMAS PARA EL  
ANÁLISIS FODA**



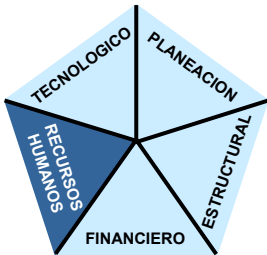
**IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O CARENCIA DE:**

- Disponibilidad de recursos financieros públicos y privados, para la realización de proyectos y programas.
- Congruencia del programa presupuestal con los objetivos y acciones trazadas para el desarrollo del agrupamiento.
- Esquemas de aportación de recursos.
- Sistemas para garantizar la transparencia en el manejo de recursos.
- Mecanismos profesionales para la asignación del presupuesto entre los distintos proyectos y programas.
- Disponibilidad de esquemas de financiamiento para las empresas participantes en el agrupamiento.
- Mecanismos financieros para apoyar la integración de la cadena turística (recursos para capacitación, asistencia técnica, innovación y desarrollo de productos, programas de calidad, modernización de instalaciones, etc.).

d) Subsistema de recursos humanos, a través de su evaluación se logra identificar la posición competitiva del agrupamiento y/o producto desde la perspectiva de las capacidades, habilidades y disponibilidades del personal ejecutivo y operativo. Los

principales factores de evaluación se resumen en el siguiente cuadro:

**SUBSISTEMAS PARA EL  
ANALISIS FODA**



**IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O CARENCIA DE:**

- Disponibilidad de fuerza laboral para su incorporación al desarrollo.
- Estudios para identificar niveles de competencia con otros sectores por la fuerza laboral.
- Análisis de los niveles salariales en la región y en zonas con productos turísticos similares.
- Programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Infraestructura educativa y de formación técnica y profesional.
- Relaciones de cooperación con institutos de educación superior.
- Congruencia de los programas de capacitación con los requerimientos del agrupamiento turístico.
- Disponibilidad de la población local para incorporarse al desarrollo turístico.
- Cultura empresarial y laboral entre empresarios y fuerza de trabajo, respectivamente.
- Mecanismos para el manejo favorable de conflictos interpersonales.
- Sistemas de seguridad laboral.
- Esquemas de colaboración entre las empresas del agrupamiento para reducir la competencia por los trabajadores.

e) Subsistema tecnológico (y de innovación), el propósito de este subsistema es la detección de las fortalezas y debilidades asociadas con el proceso innovativo requerido para garantizar la competitividad del cluster y del producto turístico de una región. Como se señaló anteriormente, la dinámica de la innovación y creatividad, en un producto o agrupamiento, permite mantener y generar nuevas ventajas competitivas, siendo en los periodos de mayor competencia cuando se incrementa la necesidad para fortalecer y potenciar las áreas tecnológicas y de innovación. Los elementos a considerar en la detección de las fortalezas y debilidades del subsistema tecnológico y de innovación son los siguientes:

**SUBSISTEMAS PARA EL  
ANALISIS FODA**



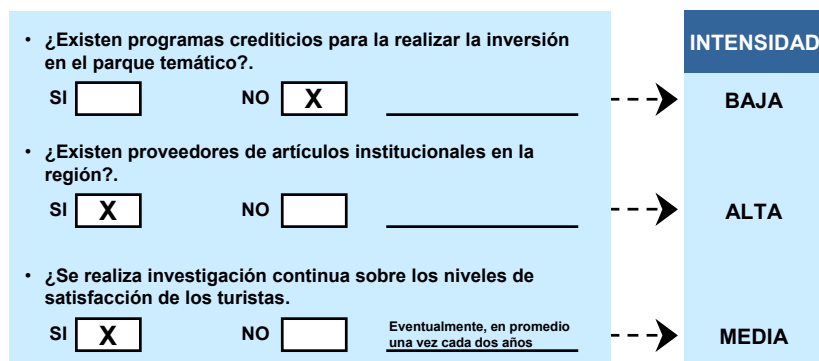
**IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O CARENCIA DE:**

- Un departamento o área específica destinada a la investigación continua de las tendencias y cambios en el mercado turístico.
- Proyectos empresariales para el desarrollo de productos turísticos novedosos y/o alternativos.
- Enlaces con otros productos a través de recorridos o circuitos turísticos.
- Correspondencia del concepto y diseño del producto turístico con las necesidades de los turistas.
- Estándares de operación y atención turística a la altura de los parámetros internacionales.
- Centros especializados en asesoría técnica, implantación de procesos de calidad, mejora de procesos.
- Mecanismos empresariales para fomentar el intercambio y transferencia de tecnología y know-how.
- Fluidez en los procesos de colaboración interempresarial a lo largo de la cadena del sector.
- Programas para el fortalecimiento de la proveeduría de segundo nivel (abasto de insumos a prestadores de servicios turísticos).
- Realización de mesas de trabajo para el diseño conceptual de nuevos productos y atractivos.
- Monitoreo del impacto y aceptación de los atractivos y productos turísticos

Una vez que se han evaluado los cinco subsistemas que determinan el conjunto de las fortalezas y debilidades de un producto y/o cluster turístico, se procede a la construcción de un sistema matricial para analizar globalmente la intensidad de cada uno de los elementos señalados.

Debido a que gran parte de la información que se está evaluando es de carácter cualitativa se requiere asignar niveles de intensidad antes de construir la matriz de fortalezas y debilidades. Un método para asignar niveles de intensidad consiste en apoyar la entrevista a profundidad con la aplicación simultánea de un cuestionario basado en preguntas dicotómicas (únicamente ofrecen dos opciones SI o NO), de tal forma que la combinación de los resultados permitirá precisar el nivel de intensidad (v.gr.; si existen, pero no se utilizan).

**DETERMINACION DEL NIVEL DE INTENSIDAD CON BASE EN LA COMBINACION DE CUESTIONARIO CON PREGUNTAS DICOTOMICAS Y ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**



En este caso, el nivel de intensidad se refiere a la capacidad del producto o agrupamiento para adecuarse a las condiciones del mercado, además, permite identificar el nivel de esfuerzo requerido para su fortalecimiento (áreas de oportunidad).

Al construir la matriz de fortalezas y debilidades se detecta la capacidad inherente al producto y/o cluster que le permite competir en el mercado turístico.


**MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

SUBSISTEMA	CAPACIDAD DE RESPUESTA ACTUAL			
	Alta	Media	Baja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANEACION                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> </ul> </li> <li>• ESTRUCTURAL                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance en la participación</li> <li>- Canales de comunicación</li> </ul> </li> <li>• FINANCIERO                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Asignación de presupuesto</li> </ul> </li> <li>• RECURSOS HUMANOS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Disponibilidad de personal</li> </ul> </li> <li>• TECNOLOGICO-INNOVACION                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros especializados</li> <li>- Evaluación del mercado</li> </ul> </li> </ul>	●	●	●	<p>FORTALEZAS del producto y/o cluster, en este sentido el objetivo estará encaminado a mantener la situación en el largo plazo.</p> <p>AREAS DE OPORTUNIDAD, pueden clasificarse como debilidades bajo la premisa de transformarlas en fortalezas, con un nivel de atención moderado.</p> <p>DEBILIDADES, reducen la competitividad del producto y/o cluster turístico, demandando atención inmediata (alta prioridad).</p>

**Oportunidades y Amenazas (OA)**, la identificación de los factores externos permite establecer la posición competitiva que mantiene un producto y/o cluster turístico respecto a las condiciones que alteran el desempeño del sector en su conjunto. El análisis de las oportunidades y amenazas se basa en la identificación del origen que las genera, ya que a partir de su clasificación es posible diseñar estrategias para fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta del producto y/o cluster ante circunstancias ajenas a su naturaleza.

Con objeto de facilitar el análisis de las oportunidades y amenazas dentro del sector, se recomienda investigar cinco factores para su identificación:

a) De origen social, referidos a aquellos factores que están asociados con las características y evolución de la sociedad como dinámica poblacional, educación, movilidad, condición económica, reconocimiento del producto por parte de los turistas. En general se pueden agrupar todos los elementos de carácter social que impactan el desarrollo del producto y/o cluster turístico.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobladores locales susceptibles de integrarse al modelo de desarrollo turístico.</li> <li>• Existencia de medios de comunicación masiva de rápido acceso.</li> <li>• Tendencia de la sociedad a incrementar el tiempo dedicado al ocio.</li> <li>• Existencia de nichos de mercado cautivo.</li> <li>• Producto altamente novedoso para los turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracción de la demanda.</li> <li>• Reducción del ingreso real de los turistas.</li> <li>• Reticencia de los pobladores para aceptar el desarrollo turístico.</li> <li>• Bajo nivel educativo de la población local.</li> <li>• Escasa transferencia de los beneficios del turismo a las localidades locales.</li> <li>• Pérdida de usos y costumbres de la población.</li> </ul>

b) De origen político, incluye los factores que están relacionados con las decisiones emanadas de los organismos e instituciones públicas federales, estatales y municipales y que alteran el entorno en el que se desarrolla el producto y/o cluster, en este sentido, el impacto de las políticas públicas y la oportunidad de mejora estará fuertemente relacionada con la importancia económica y social que represente, para una región o país, la actividad turística que se genera en la zona de estudio.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso gubernamental con el desarrollo turístico de una región.</li> <li>• Incorporación del turismo como sector de enclave en el desarrollo nacional.</li> <li>• Existencia de una sociedad política y empresarial participativa.</li> <li>• Disponibilidad de programas de apoyo turístico en todos los niveles.</li> <li>• Establecimiento de acuerdos políticos para la integración de esfuerzos de desarrollo turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada centralización en la toma de decisiones.</li> <li>• Estructura política piramidal y rígida.</li> <li>• Reducido nivel de coordinación entre la federación, el estado y los municipios.</li> <li>• Ausencia de programas de apoyo institucional.</li> <li>• Exclusión del sector turismo dentro de los programas prioritarios del gobierno.</li> <li>• Polarización de las decisiones en materia turística a nivel estatal y municipal.</li> <li>• Discontinuidad en los programas turísticos.</li> </ul>

c) De origen económico, considera factores relativos a la disponibilidad y asignación de recursos para la planeación y operación de productos turísticos, así como aquellos orientados a la promoción de encadenamientos dentro del sector. En este punto, también se incluyen factores que aún cuando no representan una canalización directa de recursos, si permiten mejorar la competitividad económica del producto y/o cluster manifestándose como expectativas de ingresos en el mediano y largo plazos.

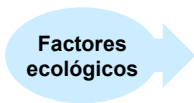
Factores económicos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de empresas privadas y organismos no gubernamentales a través de fondos y fideicomisos.</li> <li>• Políticas de ampliación presupuestal.</li> <li>• Asignaciones presupuestales a través de diversos programas de gobierno.</li> <li>• Intercambios de promoción turística internacional y a nivel de gobiernos federal y estatal.</li> <li>• Integración a circuitos turísticos como resultado de políticas nacionales (Mundo Maya).</li> <li>• Incremento del ingreso per-cápita de la población nacional y/o mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia de fondos federales, estatales y municipales.</li> <li>• Existencia de procesos inflacionarios en el país.</li> <li>• Inestabilidad cambiaria.</li> <li>• Políticas fiscales y monetarias restrictivas.</li> <li>• Caída del poder adquisitivo de la población.</li> <li>• Crisis económica mundial y/o nacional.</li> <li>• Reducida promoción de la inversión.</li> </ul>

d) De origen cultural, en este concepto se incluyen factores referentes al nivel de desarrollo de la cultura y tradiciones, tanto de la población como de los empresarios relacionados con el desarrollo turístico, en ocasiones la consolidación de productos y/o clusters se limita por la reticencia al cambio de usos y costumbres, o por la falta de visión de negocios por parte de los empresarios y/o líderes locales. El factor cultural, desempeña un importante papel en la creación y desarrollo de proyectos turísticos alternativos como el ecoturismo, etno-turismo, recorridos naturales, etc, en donde la integración de la población local al desarrollo es también un atractivo para los turistas que valoran la originalidad.

Factores culturales	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de empresarios y pobladores locales con capacidad de liderazgo.</li> <li>• Elevado nivel de sociabilización y participación de la comunidad.</li> <li>• Apego a valores de cordialidad y atención al visitante.</li> <li>• Capacidad de comunicación a pesar de diferencias en idiomas.</li> <li>• Existencia de centros educativos para la capacitación turística de las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones a la unión de esfuerzos por motivo de: cultura, indecisión, tradición, conflicto social.</li> <li>• Ausencia de cultura laboral y empresarial.</li> <li>• Limitaciones de comunicación generada por la diversidad de idiomas.</li> <li>• Resistencia al desarrollo turístico debido a creencias religiosas y tradiciones .</li> <li>• Riesgo de transculturación debido a la penetración de los medios masivos de comunicación.</li> </ul>

e) De origen ecológico, estos factores han adquirido una gran importancia en los últimos años a raíz de la influencia de las corrientes ambientalistas en el desarrollo de la oferta y demanda turística. Actualmente, los factores ecológicos influyen sustancialmente en la creación y consolidación de productos turísticos, sobretodo si existe evidencia de que alterarán los ecosistemas. Por tal motivo, se deben identificar las oportunidades y amenazas en materia ambiental.





OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abundancia de recursos naturales (flora y fauna) susceptibles de explotación turística.</li> <li>• Existencia de suficientes vías de comunicación.</li> <li>• Programas de reforestación y repoblamiento de especies.</li> <li>• Consideración de reservas territoriales con fines de desarrollo turístico.</li> <li>• Existencia de programas para la dotación de infraestructura de saneamiento.</li> <li>• Ubicación de recursos y atractivos en zonas con bajo riesgo ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivos procesos de contaminación y destrucción ambiental en la región.</li> <li>• Acelerada expansión de asentamientos urbanos.</li> <li>• Problemas de congestión y saturación del tránsito vehicular.</li> <li>• Recursos explotables turísticamente en zonas de alto riesgo: inundaciones, deslaves, huracanes.</li> <li>• Alta fragilidad de ecosistemas.</li> <li>• Incompatibilidad del desarrollo turístico con actividades económicas, explotación de especies comerciales (pesca, silvicultura, agricultura).</li> </ul>

Al igual que en el análisis de las fortalezas y debilidades la evaluación de las oportunidades y amenazas puede resumirse mediante de la construcción de una matriz que permita visualizar integralmente el panorama.

## 2.4. Definición de la Cartera de Productos

La conclusión del análisis estratégico de los productos preseleccionados\* es la base para identificar y definir el o los productos susceptibles de crear o consolidar en un cluster turístico.

Para apoyar la selección de la cartera de productos, en la práctica, existen dos técnicas que son las más comúnmente usadas: la primera es la matriz de crecimiento-participación y la segunda es la matriz de atraktividad-fortaleza del negocio (cluster o producto).

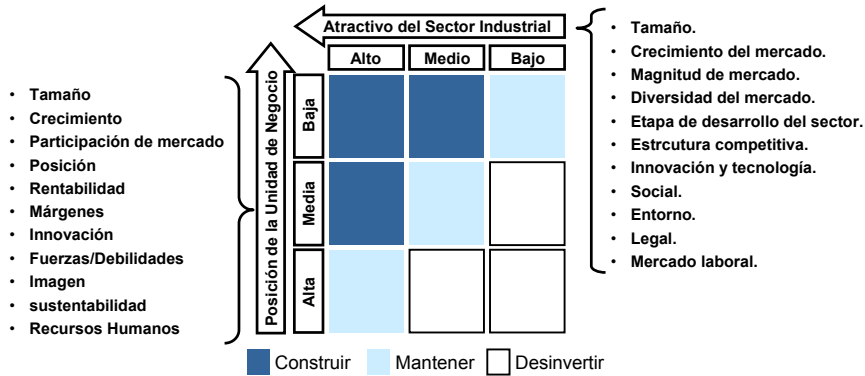
La matriz de crecimiento-participación se basa fundamentalmente en parámetros cuantitativos, omitiendo factores de índole cualitativo en la selección de la cartera de productos, además de que su aplicación requiere un amplio conocimiento de lo que está aconteciendo en el mercado. Por su parte, la matriz de atraktividad-fortaleza permite la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos para definir la cartera de productos, adicionalmente, este modelo matricial se basa en los resultados del análisis FODA.

El eje vertical de la matriz permite posicionar al producto en términos de los factores internos (fortalezas y debilidades) mientras que en el eje horizontal se usa para los factores externos (oportunidades y amenazas), aquí es de gran utilidad la asignación de un nivel de intensidad a cada uno de los factores (procedimiento explicado en el apartado anterior).

Con base en la clasificación realizada en el análisis FODA y registrada en las matrices respectivas es posible determinar la posición competitiva del producto turístico de una región determinada.

Nota (\*): El análisis estratégico se puede aplicar en la evaluación de los productos turísticos, en el análisis de un agrupamiento o a ambos casos en forma simultánea.

### MATRIZ ATRACTIVIDAD-FORTALEZA



La ubicación del producto turístico dentro de la matriz también aporta información relevante sobre la orientación estratégica de las acciones a emprender, identificando los productos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos para mejorar su posición en el mercado turístico. En general, se puede utilizar el cuadro siguiente para definir la aplicación de las estrategias para cada producto con base en su ubicación dentro de la matriz.

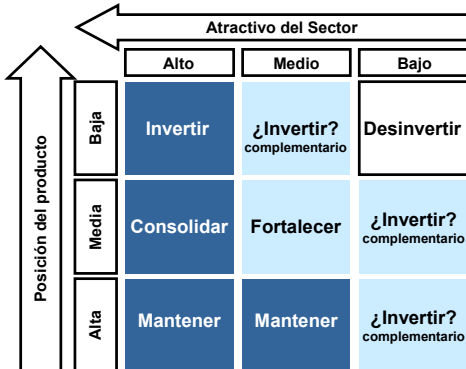
#### ESTRATEGIA CON BASE A LA POSICION MATRIZ ATRACTIVIDAD-FORTALEZA

FORTALEZA DEL NEGOCIO	ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	ORIENTACION ESTRATEGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTA</li> <li>• MEDIA</li> <li>• BAJA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTA</li> <li>• MEDIA</li> <li>• BAJA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MANTENER</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAJA</li> <li>• BAJA</li> <li>• MEDIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTA</li> <li>• MEDIA</li> <li>• ALTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSTRUIR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDIA</li> <li>• ALTA</li> <li>• ALTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAJA</li> <li>• MEDIA</li> <li>• BAJA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESINVERTIR</li> </ul>

Sin embargo, la orientación final de las estrategias dependerá la misión o visión que tenga el agrupamiento.

Pese a que el cuadro anterior es altamente útil, sobre todo en los sectores industriales, presenta ciertas limitaciones al aplicarlo al concepto de productos y/o clusters turísticos competitivos, ya que en este esquema, son los productos localizados en los cuadrantes del lado izquierdo los de mayor importancia, siendo en esos productos donde se recomienda concentrar las estrategias de fortalecimiento y consolidación, bajo la premisa de que el objetivo final es la competitividad y no la oferta de una amplia gama de productos con baja rentabilidad.

#### MATRIZ ATRACTIVIDAD-FORTALEZA BAJO EL ESQUEMA DE PRODUCTOS Y CLUSTERS COMPETITIVOS



---

El señalamiento anterior se fundamenta en el hecho de que el producto turístico constituye el elemento integrador de los intereses y esfuerzos de los grupos estratégicos de un cluster competitivo, es decir, es la base para la definición de las relaciones que se establecerán al interior del agrupamiento, así como de la interacción del cluster con su entorno.

Es por ello, que la mejor estrategia de competencia para el agrupamiento será tomar como punto de integración al producto turístico que cuente con las mayores fortalezas y oportunidades, y más aún si dicho producto ofrece la posibilidad de transformar las debilidades y amenazas en áreas de oportunidad.

Es factible que se presenten situaciones en las cuales dos o más productos turísticos se ubican en una posición competitiva ventajosa para el agrupamiento, en este caso, se recomienda evaluar los siguientes aspectos para determinar la viabilidad de desarrollar más de un producto, en forma paralela:

- Contribución de los productos a la identidad e imagen de la región.
- Compatibilidad de las características de cada uno de los productos.
- Generación de sinergias.
- Riesgo de conflicto de intereses entre turistas de distintos segmentos de mercado.
- Amenaza de competencia entre los productos.

La necesidad de evaluación de los aspectos mencionados aumenta a medida que los resultados del análisis estratégico arrojen como áreas con alto potencial a productos cuyos impactos económicos y sociales sobre la región sean antagónicos (sol y playa-aventura; ecoturismo-turismo cinegético).

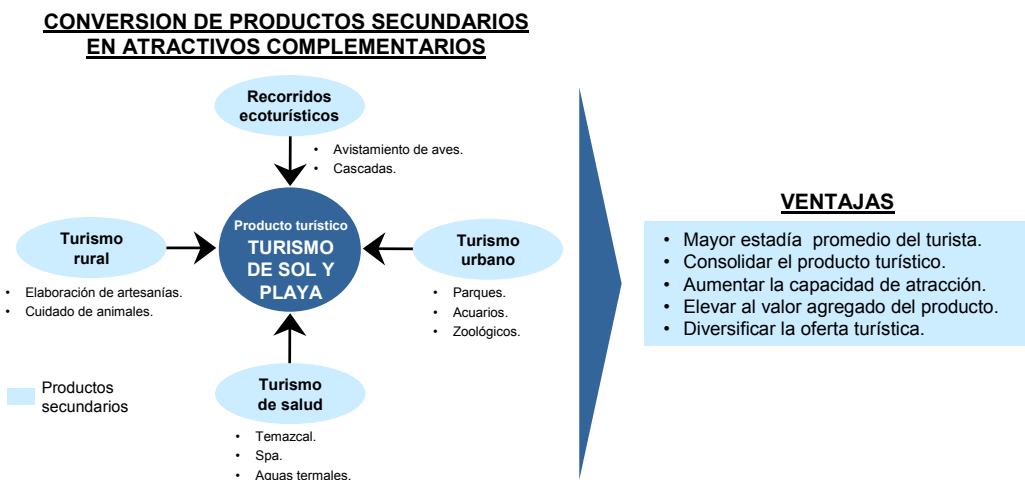
En la conformación de la cartera de productos es importante considerar que en el marco de agrupamientos turísticos competitivos se debe evitar la inclusión de productos con un reducido crecimiento de mercado, ya que se podría generar una elevada polarización de la rentabilidad entre las empresas de los distintos grupos estratégicos, pero en el mediano y largo plazos se disminuiría la fuerza de las relaciones interempresariales, poniéndose en riesgo la propia conformación del agrupamiento turístico.

Por otra parte, si los resultados del análisis estratégico determinan que existe un producto con alto potencial (principal) y otros productos con menor potencial, es necesario evaluar la factibilidad de integrar a estos últimos como atractivos complementarios, puesto que si bien es cierto que los productos principales inciden directamente en la decisión de los turistas, los atractivos complementarios incrementan, aún más, el interés, gasto y tiempo de estadía promedio en la región.

---

Al igual que en el caso de dos productos con potencial, se debe definir el nivel de complementariedad entre el producto principal y el producto secundario (el cual operará en realidad como un atractivo complementario).

El atractivo complementario tiene como objetivo elevar la oferta de servicios y alternativas para los turistas sin convertirse en el elemento ancla para el desarrollo turístico de la región, excepto cuando las tendencias de la demanda otorguen una mayor importancia a un atractivo complementario (capacidad de flexibilidad del cluster para adaptarse a los cambios del mercado turístico) . En este sentido, la delimitación del papel desempeñado por el o los productos turísticos y los atractivos complementarios queda establecido claramente por la visión estratégica de cada cluster.



La integración de los productos secundarios como atractivos complementarios implica la selección de las actividades compatibles con el producto turístico principal y acordes con el perfil de los turistas. Es decir, en el ejemplo anterior la integración del turismo de salud no significa que se desarrollen todas las actividades posibles dentro de esta modalidad.

Finalmente, la selección adecuada del o los productos turísticos principales y de los atractivos complementarios es de gran importancia para la conformación de los agrupamientos turísticos competitivos, ya que la definición de la cartera de negocios es la base para el diseño del Plan Estratégico y de Acción.

En el capítulo siguiente, se presenta detalladamente la metodología para el diseño y elaboración de los Planes Estratégico y de Acción orientados a fomentar la integración de agrupamientos turísticos con base en la oferta de productos altamente competitivos.

---

# **Capítulo 3:**

## **Integración de Clusters Turísticos Competitivos**

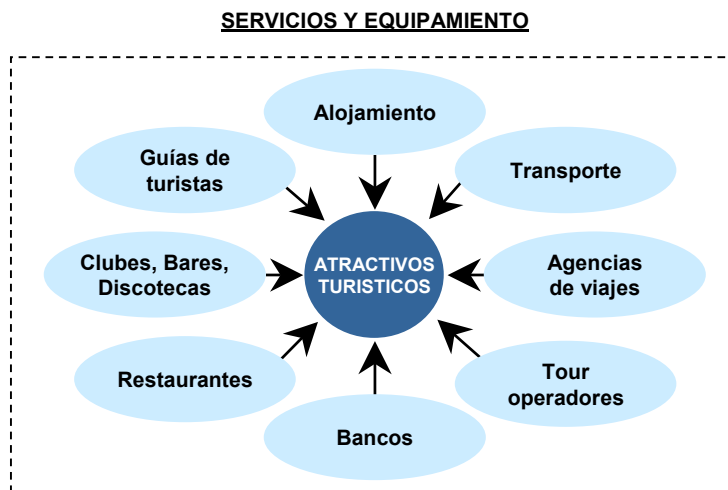
## Capítulo 3: Integración de Clusters Turísticos Competitivos

### 3.1. Organización Turística Factor de Integración

Como se ha analizado en los dos primeros capítulos, un agrupamiento turístico está referenciado al espacio geográfico donde se concentran los atractivos, estos últimos conformados por los recursos naturales y/o artificiales y por las actividades susceptibles a desarrollar. Además, la oferta de atractivos turísticos se integra por actividades principales y complementarias.



Por su parte, la oferta de servicios y equipamientos es el medio que permite el disfrute y aprovechamiento de los atractivos por parte de los turistas; estos facilitadores son desarrollados principalmente con inversiones del sector privado, aunque en algunas situaciones también participa el sector público.



Las empresas que proporcionan la oferta de servicios y equipamientos turísticos requieren de un conjunto de proveedores de insumos y artículos institucionales en el desempeño de sus actividades, lo ideal es que dichos proveedores se establezcan en el mismo ámbito geográfico en el que operan los prestadores de

servicios turísticos, sin embargo, en ocasiones los centros de proveeduría se localizan fuera de las fronteras regionales e incluso nacionales, debido a factores económicos, logísticos y de concentración industrial.

### INDUSTRIAS Y SECTORES PROVEEDORES



La infraestructura es otro factor que permite a los viajeros disfrutar integralmente de los atractivos turísticos, funcionando como medio de enlace entre la oferta y los mercados (infraestructura de comunicación y transporte) y proporcionando los elementos para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística (infraestructura para el desarrollo de los recursos humanos e infraestructura financiera).

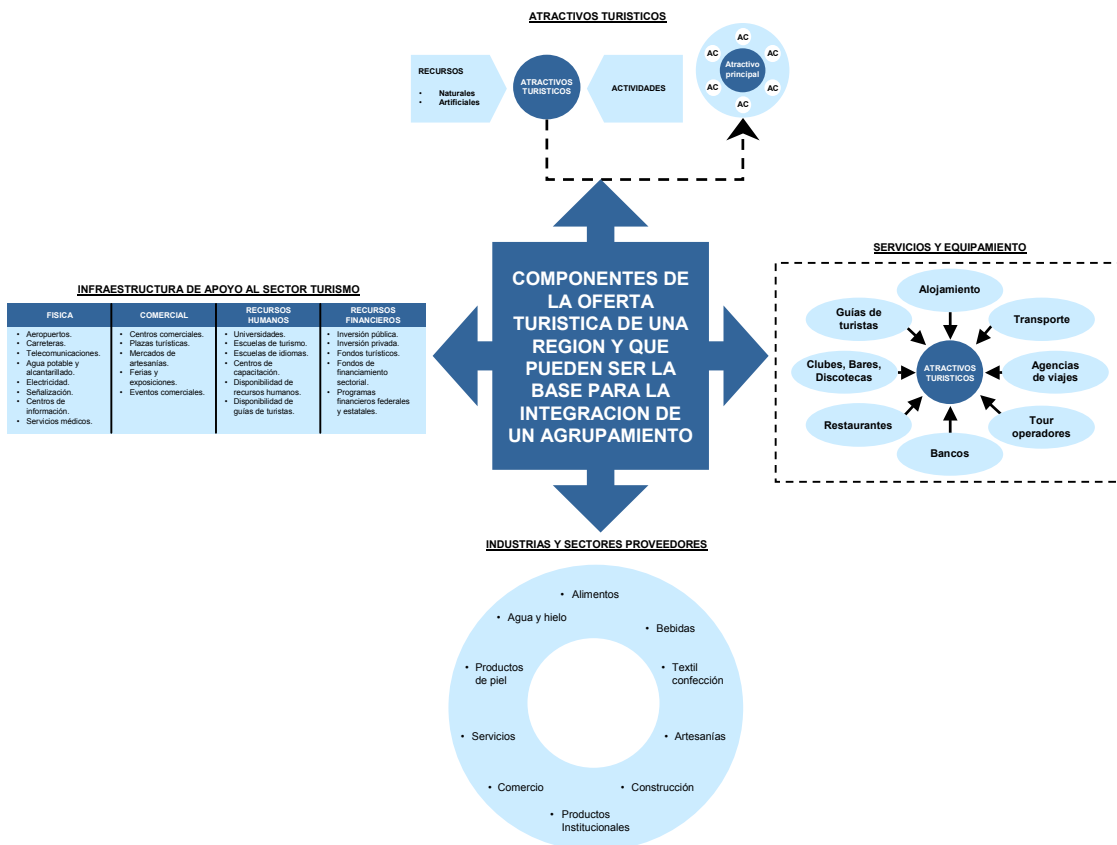
### INFRAESTRUCTURA DE APOYO AL SECTOR TURISMO

FISICA	COMERCIAL	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aeropuertos.</li> <li>• Carreteras.</li> <li>• Telecomunicaciones.</li> <li>• Agua potable y alcantarillado.</li> <li>• Electricidad.</li> <li>• Señalización.</li> <li>• Centros de información.</li> <li>• Servicios médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales.</li> <li>• Plazas turísticas.</li> <li>• Mercados de artesanías.</li> <li>• Ferias y exposiciones.</li> <li>• Eventos comerciales.</li> <li>• Plazas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades.</li> <li>• Escuelas de turismo.</li> <li>• Escuelas de idiomas.</li> <li>• Centros de capacitación.</li> <li>• Disponibilidad de recursos humanos.</li> <li>• Disponibilidad de guías de turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión pública.</li> <li>• Inversión privada.</li> <li>• Fondos turísticos.</li> <li>• Fondos de financiamiento sectorial.</li> <li>• Programas financieros federales y estatales.</li> </ul>

La existencia de estos cuatro grandes componentes y su confinación en un mismo espacio geográfico no garantiza la integración de un agrupamiento turístico, debido a que las empresas involucradas generalmente actúan con el fin de satisfacer sus propios intereses. La situación anterior ha sido en gran parte la historia del desarrollo de la actividad turística nacional, en donde la creación y establecimiento

de empresas ha obedecido más una respuesta ante la oportunidad inmediata de negocios, que a un proceso formalmente planeado. Sólo en el caso de los desarrollos promovidos por FONATUR bajo el nombre de Centros Integralmente Planeados se ha empleado abiertamente un proceso de planeación turística.

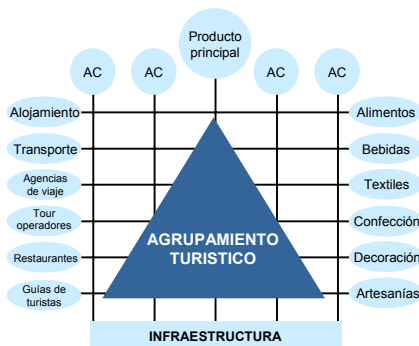
### GRANDES COMPONENTES DE LA OFERTA TURISTICA



La conformación de un agrupamiento turístico a partir de estos cuatro componentes sólo es posible mediante el establecimiento de relaciones horizontales y verticales entre las distintas unidades económicas que operan dentro del sector, en donde las relaciones giran en torno al producto principal y son establecidas en cuatro direcciones principales:

- Interempresarial (prestadores de servicios turísticos).
- Interinstitucional.
- Empresa-proveedores.
- Empresa-instituciones.

### CONECTIVIDAD ENTRE AGENTES PARTICIPANTES

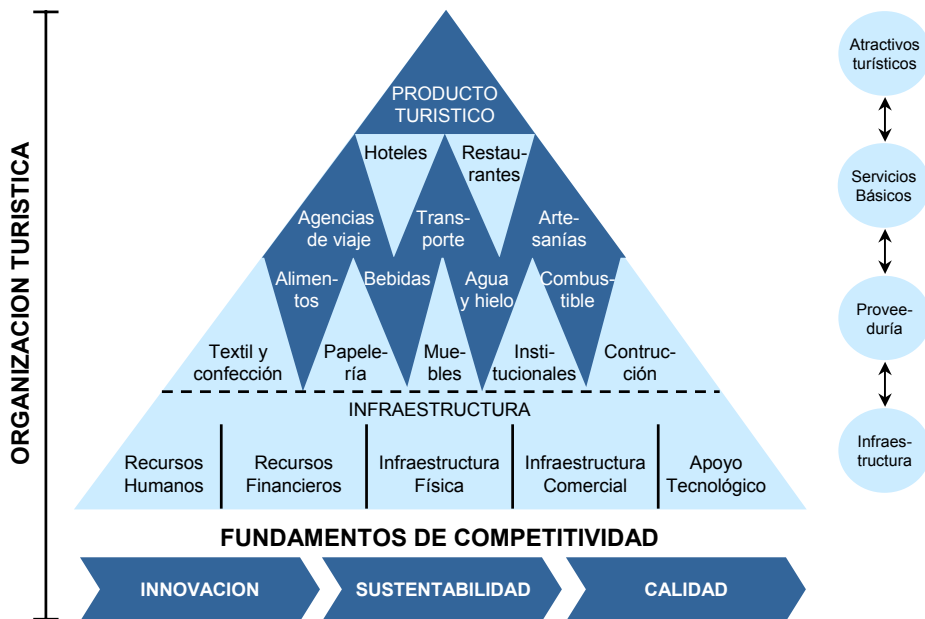




En donde, la organización turística es el factor fundamental para la creación y fortalecimiento de las redes de cooperación y coordinación entre los agentes participantes. La organización es el principal elemento integrador de un agrupamiento turístico. La organización turística se puede desarrollar a través de los Planes Estratégico y de Acción , los cuales son las guías básicas para la construcción de las redes en torno al agrupamiento.

Adicionalmente, la organización turística debe considerar los criterios de innovación, sustentabilidad, así como la calidad en el diseño y construcción de las redes de enlace (estrategias y acciones propuestas) entre los distintos agentes participantes en el sector turístico, para que el agrupamiento resultante opere bajo el enfoque de competitividad.

**AGRUPAMIENTO TURISTICO COMPETITIVO**



La innovación demanda una fuerte colaboración entre todos los agentes que integran el agrupamiento turístico; sólo la existencia de relaciones estrechas entre agentes participantes genera el marco adecuado para el desarrollo de innovaciones.

La actividad de innovación puede impulsarse a través del establecimiento directo de un departamento o área particular, o bien a través de la implantación de grupos

**CIRCULO DE COOPERACION PARA IMPULSAR LA INNOVACION TURISTICA**



de trabajo que mantengan un constante intercambio de información respecto a los procedimientos de operación y gestión de la actividad turística.

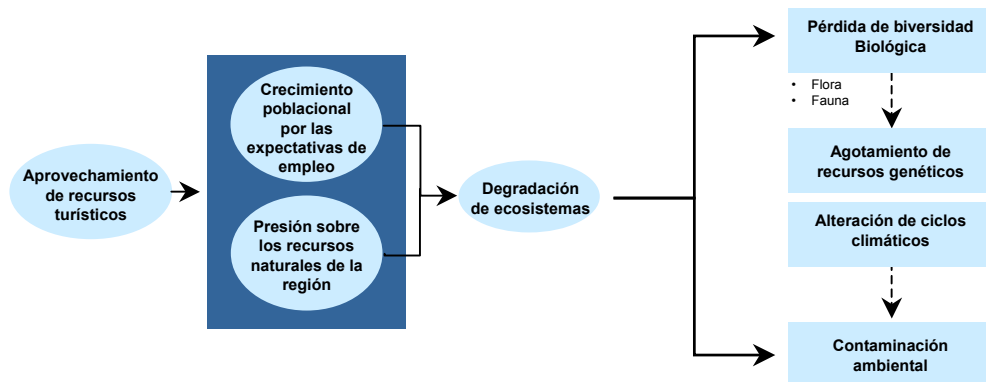
Como se mencionó al principio del documento, la innovación y mejora continua de productos, técnicas y procesos en el sector turismo es la fuente que genera las transformaciones necesarias para mantener la competitividad a largo plazo. Los procesos innovativos exitosos permiten ofrecer continuamente productos altamente atractivos y diferentes para los turistas.

La innovación en los productos se puede manifestar mediante la adición de nuevas actividades, modificación de escenarios naturales, realización de eventos especiales, creación continua de paquetes turísticos diferenciados, entre otras alternativas que contribuyan a proyectar una sensación de novedad en los turistas. Por su parte, la innovación en los procesos se manifiesta a través de nuevas formas de hacer las cosas como: simplificación de servicios de reservación, aumento en servicios brindados por los establecimientos, administración de las organizaciones.

Finalmente, un punto importante en el proceso de innovación consiste en la creación de un fondo de financiamiento que soporte las actividades de investigación e innovación, el fondo debe ser creado mediante la aportación de recursos por parte de todos los agentes involucrados en el agrupamiento turístico.

Por su parte, el criterio de sustentabilidad implica el aprovechamiento de los recursos turísticos de una región para satisfacer la demanda actual sin que se comprometa su explotación en el futuro, esta situación implica desarrollar modelos turísticos que exploten de manera eficiente los recursos naturales logrando un crecimiento sano y equilibrado. La tendencia de desarrollo sustentable busca superar los viejos esquemas de desarrollo turístico basados en una visión a corto plazo y que generaron por mucho tiempo un desequilibrio significativo en los ecosistemas, reduciendo drásticamente su capacidad de recuperación.

#### ESQUEMA TRADICIONAL DE DESARROLLO TURISTICO



---

Por ello, actualmente se requiere que las actividades turísticas se fundamenten en principios de prevención y anticipación de los daños ecológicos asociados con el desarrollo de nuevos productos en una región, olvidándose de las antiguas prácticas de establecer medidas correctivas que en realidad se han traducido en acciones que retrasan los impactos desfavorables sobre los recursos turísticos, pero que contribuyen escasamente a la recuperación de los ecosistemas y de los recursos biológicos.

La fuerte explotación de los recursos turísticos de una región y su consecuente agotamiento o degradación provoca una disminución del nivel competitivo de la actividad turística, situación que repercute a través de:

- Disminución de los flujos turísticos.
- Cambios en la composición de la estructura de los flujos de turistas, con una pérdida en la participación de los visitantes extranjeros.
- Menor participación en el mercado turístico de alto valor agregado (esta situación puede generar que a pesar de que los flujos de visitantes registren una tendencia ascendente, los ingresos derivados disminuyan o se mantengan relativamente constantes).
- Caída del índice de retorno de los turistas hacia una región, por el reducido nivel de satisfacción de visitante, ocasionado por factores como contaminación, deforestación, extinción de especies y excesiva concentración poblacional.

Con objeto de superar las limitaciones impuestas a la competitividad por la falta de complementariedad entre los desarrollos turísticos y los ecosistemas se requiere que en el proceso de integración de agrupamientos turísticos se consideren los siguientes factores:

- Diseñar los Planes Estratégico y de Acción con base en criterios de sustentabilidad.
  - Incorporar medidas de prevención y corrección de los impactos desfavorables sobre los ecosistemas, provocados por el desarrollo de productos turísticos.
  - Incorporar códigos de conducta (voluntarios y/o obligatorios) que normen la operación de las empresas integrantes del cluster.
  - Fortalecer el marco jurídico y regulatorio para garantizar que los productos y atractivos turísticos respeten y conserven el ambiente.
  - Instrumentar mecanismos que permitan internalizar los costos ambientales derivados de la actividad turística, mediante su incorporación en los precios y tarifas de los productos y atractivos turísticos.
  - Mejorar y fortalecer los sistemas de supervisión y vigilancia destinados a la protección de los recursos naturales en zonas turísticas.
-

---

Por último, el criterio de calidad se refiere a la modificación del enfoque tradicional basado en cantidad (turismo masivo), orientando el desarrollo hacia segmentos especializados de mercado. Las tendencias mundiales apuntan hacia la creación de productos de alto valor agregado y que implican una mayor participación de los turistas.

La necesidad de incorporar el criterio de calidad en el desarrollo turístico también se deriva de la expansión de las tendencias industriales de mejora continua y calidad total (entre otros modelos de calidad), por ello a nivel mundial los destinos se han concentrado en el fortalecimiento de la calidad turística.

La aplicación de estándares de calidad internacional en la creación de productos turísticos incrementa la competitividad, permitiendo que el cluster de una región pueda competir satisfactoriamente en el mercado. Las principales áreas donde se manifiesta la necesidad de fortalecer los estándares de calidad son:

- Atención a los turistas.
- Servicios de alojamiento y alimentación (requiriéndose la mejora de calidad, independientemente de la categoría del establecimiento).
- Servicios de apoyo a los turistas (traductores, guías, asistencia vial, seguridad pública, transportación especializada).
- Oferta de productos turísticos absolutamente terminados y con estrictas medidas de mantenimiento, seguridad y limpieza.
- Calidad en los servicios complementarios (sanitarios, telecomunicación).

Finalmente, se debe aclarar que los procesos de innovación, sustentabilidad y calidad se deben aplicar en forma permanente, ya que únicamente de esa manera se alcanzará la plena competitividad del agrupamiento turístico de una región. Por tal motivo, el esquema general presentado en los capítulos referentes a la evaluación de las condiciones del sector turístico deberá instrumentarse continuamente.

### **3.2. Proceso de Planeación**

El proceso de planeación desempeña un papel básico en las posibilidades de éxito o fracaso para los objetivos de integración de cluster dentro del sector turismo, la ausencia de planeación genera un crecimiento desorganizado de la actividad, limitando la competitividad y el aprovechamiento de los beneficios económicos y sociales. El proceso de planeación se materializa con la elaboración del Plan Estratégico, el cual es la guía básica en la aplicación de las políticas.

La planeación turística brinda un conjunto de ventajas en el desarrollo de la activi-

---

---

dad turística de una región, estas ventajas adquieren una mayor importancia cuando se inicia un proceso de integración de agrupamientos competitivos. Así, la planeación turística:

- Define el rumbo actual y futuro de la actividad turística (visión del agrupamiento), estableciendo los objetivos comunes.
- Proporciona una guía básica para el desarrollo turístico.
- Reduce el riesgo de creación de conflictos ambientales y sociales.
- Apoya la reactivación de la actividad, en regiones que ya se encuentran operando.
- Aporta elementos para mantener la viabilidad del desarrollo a largo plazo y con criterios de sustentabilidad.
- Establece con precisión las acciones fundamentales en el proceso de encadenamiento de los distintos eslabones del sector.

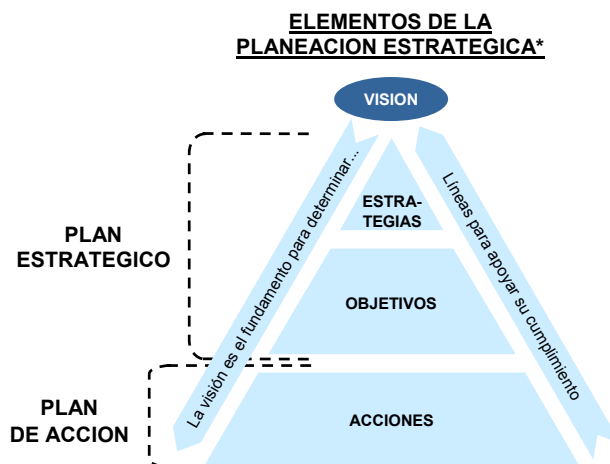
Es importante que los agentes encargados de la planeación del desarrollo de clusters turísticos de una región consideren los siguientes aspectos:

- Visualizar a la planeación como un sistema integrado, alentando el desarrollo balanceado de los componentes de la oferta y demanda que intervienen en el desempeño del sector turismo de una región.
- Considerar a la planeación como un proceso continuo y flexible, por lo que se requiere que las acciones emanadas del proceso sean susceptibles de adaptación y modificación ante los posibles cambios en el mercado turístico, sin que se alteren los objetivos estratégicos.
- Observar que las acciones resultantes sean prácticas y aplicables pero al mismo tiempo innovadoras.
- Partir de la base del desarrollo sustentable, es decir, aprovechar los recursos turísticos en el presente pero asegurar su conservación y aprovechamiento en el futuro.
- Reconocer la necesidad de consenso de estrategias y acciones con los agentes participantes en el cluster.
- Considerar la incorporación de las comunidades locales en el desarrollo turístico.
- Coordinar y mantener la continuidad y correspondencia entre las acciones consideradas en la planeación estratégica (a corto plazo) y la planeación a largo plazo.
- Involucrar la participación de los distintos niveles de gobierno en la planeación, para garantizar la correspondencia entre las acciones y los objetivos turísticos de carácter nacional, estatal y municipal, así como lograr el establecimiento de compromisos para la ejecución de acciones que excedan el ámbito regional.

- Entender la necesidad de crear un área o departamento especializado para la organización turística.
- Definir mecanismos para evaluar el desempeño del agrupamiento y de los productos.

La planeación turística se materializa a través de distintos elementos, en donde el proceso para definir cada uno de ellos consiste en tomar como punto de referencia la visión que se ha definido para el cluster.

En el resto del apartado, se analizan y brindan los pasos necesarios para obtener cada elemento del proceso de planeación.



### 3.2.1. Visión del Agrupamiento

El proceso para una efectiva planeación turística se fundamenta en encontrar la respuesta a tres preguntas clave:

- ¿Cuál es el entorno que influye en el desarrollo de la actividad turística de una región o país en la actualidad?
- ¿Cuál es la posición que se desea alcanzar con base en el potencial turístico de una región?, es decir, ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Qué se requiere para alcanzar el posicionamiento deseado?, es decir, ¿Cómo se llegará al punto planteado como objetivo?

La primer pregunta corresponde a la fase del diagnóstico de las capacidades y del potencial turístico; el procedimiento para responder a tal cuestionamiento se ha desarrollado a lo largo de los dos capítulos anteriores. Por ello, en este capítulo se brindan los lineamientos para responder a las preguntas restantes.

El segundo cuestionamiento implica la determinación de la visión. La cual es un planteamiento que establece los objetivos de posicionamiento del agrupamiento turístico en el futuro, es decir, fija un punto concreto a alcanzar en el largo plazo con base en la posición competitiva actual. Asimismo, la visión es el punto de partida para determinar la estructura de las relaciones verticales y horizontales entre los agentes participantes en el cluster.

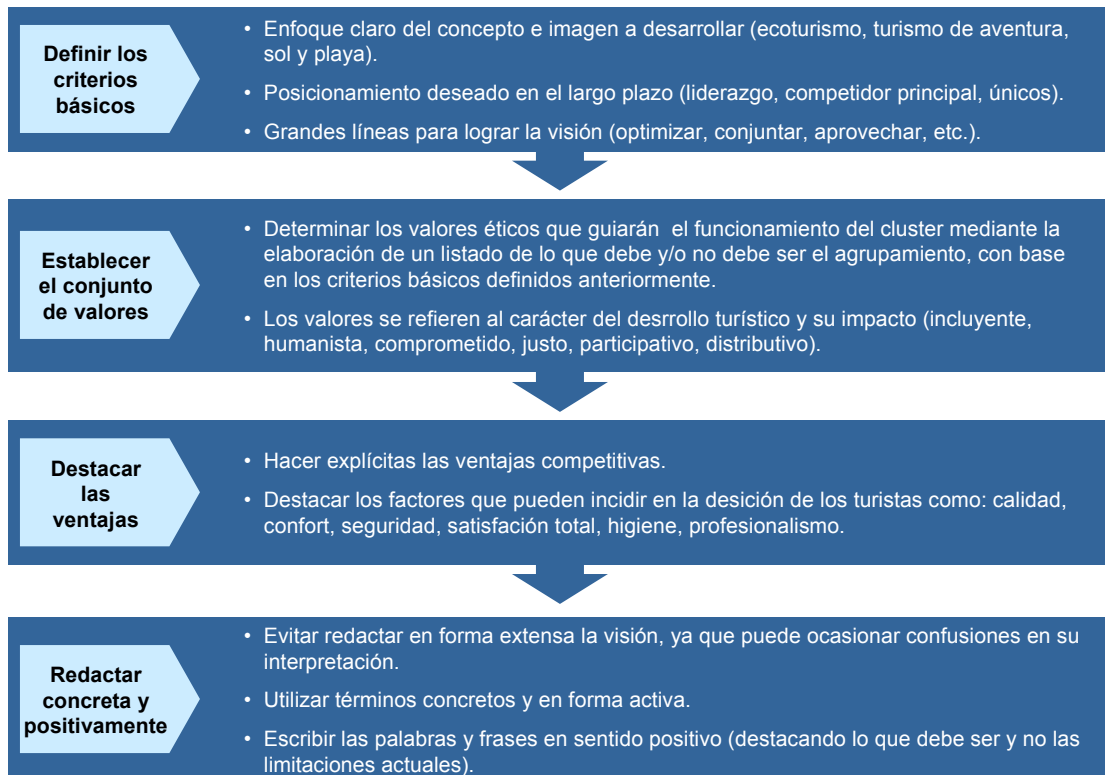
Nota (\*): Generalmente el Plan Estratégico incluye las políticas y/o acciones; sin embargo, con base en el esquema de trabajo de los gobiernos federal y estatales para la integración de clusters se presenta por separado el Plan de Acción. Cabe mencionar que la separación no influye en los fundamentos básicos para el diseño y elaboración de los cada uno de los planes.

**La visión refleja la necesidad del cluster turístico por anticiparse a la competencia y satisfacer la demanda futura, con base en las ventajas competitivas actuales y potenciales del propio agrupamiento.**

Formular la visión correcta para el agrupamiento es el punto total de la planeación turística, puesto que marca el rumbo a seguir por todo el agrupamiento y establece los objetivos estratégicos y líneas de acción congruentes y alineados con la visión, por tal motivo, es necesario considerar los siguientes puntos:

- Contar con la participación de líderes empresariales y expertos en el sector para asegurar que la meta sea alcanzable e incluyente.
- Obtener una visión que haya sido consensada con los participantes, para incrementar el nivel de compromiso de cada uno de ellos.
- Incorporar un conjunto de valores que orienten el desempeño del agrupamiento, para incidir en el nivel de atracción de turistas y fomentar el compromiso de los empresarios y de la sociedad civil.
- Redactar la visión en términos positivos y alentadores.
- Asegurar que las frases plasmen con precisión el objetivo de la visión.

Se recomienda que al momento de redactar la visión se observe el cumplimiento de los cuatro elementos siguientes:



---

Al definir y consensar la visión se tienen los elementos fundamentales para elaborar las grandes líneas que formarán parte del Plan Estratégico, para orientar la integración de un agrupamiento turístico competitivo.

### 3.2.2. Conformación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico implica la identificación de las estrategias y de los objetivos que se requieren para lograr el cumplimiento de los propósitos establecidos en la visión. Evidentemente, la definición de las estrategias reviste una doble importancia, por un lado son los medios por los cuales se pretende alcanzar la visión y por otro lado, determinan el contenido de los objetivos.

En la elaboración de las estrategias es necesario considerar el carácter dinámico de la competencia, otorgándoles flexibilidad y capacidad para adecuarse oportunamente a los cambios en el mercado.

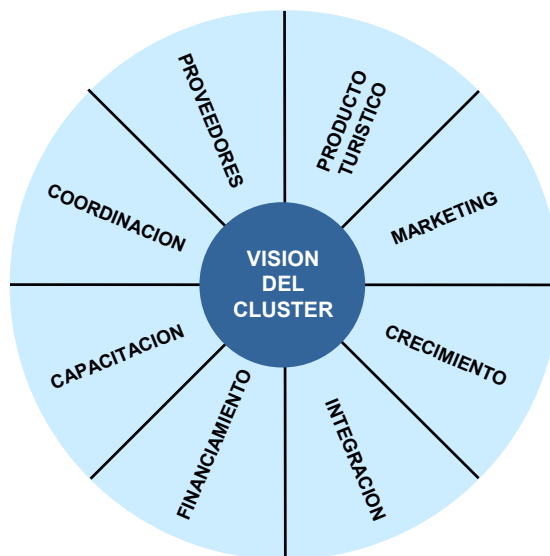
El diseño de las estrategias se puede orientar al fortalecimiento de diversas áreas, la decisión de cuáles serán las áreas a fortalecer mediante las estrategia dependerá de lo establecido como visión.

En el caso de que el Plan Estratégico se haya establecido para impulsar desde el inicio un proceso de integración de un cluster turístico competitivo, podemos identificar ocho áreas en las que se requerirá de aplicar una estrategia.

Al elaborar cada una de las estrategias identificadas y consensadas, con base en la visión del agrupamiento, es necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Mantener congruencia y apego a la visión del cluster.
- Determinar si existen recursos financieros y humanos suficientes para su cumplimiento.
- Definir estrategias susceptibles de llevarse a cabo mediante acciones concretas.
- Elaborar únicamente estrategias en las áreas necesarias para el cumplimiento de la visión.

#### PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIA PARA IMPULSAR EL AGRUPAMIENTO TURISTICO



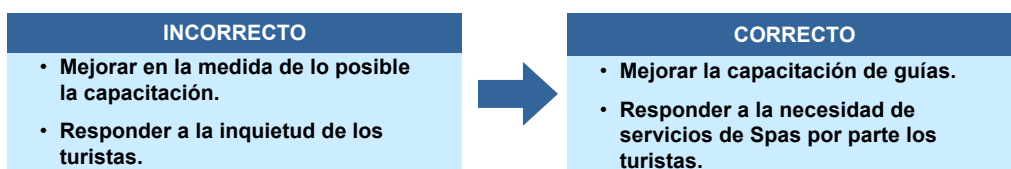


El siguiente paso, una vez concluida la determinación de las estrategias, consiste en el establecimiento de los objetivos estratégicos; estos representan las metas a alcanzar con la aplicación de cada una de las estrategias.

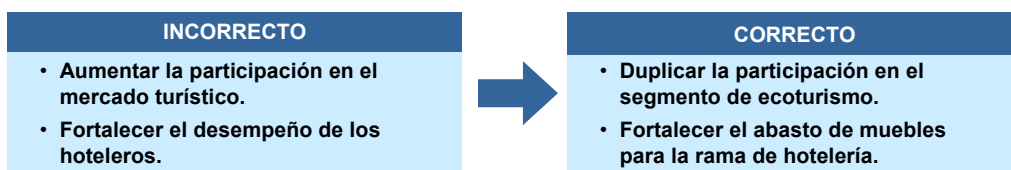
Los objetivos estratégicos no sólo establecen metas para la operación del cluster, sino que se orientan a cumplir propósitos fundamentales para la integración de los agrupamientos, a través de ellos se establece lo que se requiere realizar en cada área para que las estrategias apoyen el logro de la visión.

Se recomienda que la elaboración de los objetivos estratégicos considere la observancia de los siguientes cuatro aspectos:

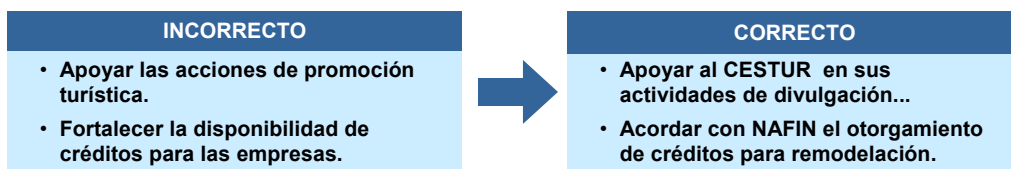
- Un objetivo no debe ser ambiguo, se requiere que sea preciso, concreto y que defina con exactitud la meta a alcanzar.



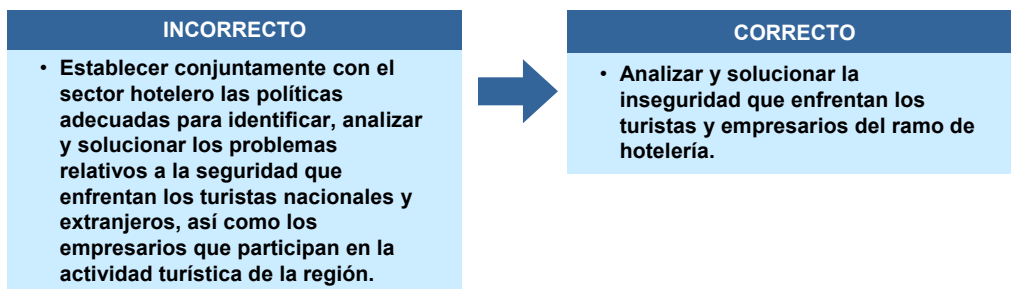
- Se debe evitar el establecimiento de objetivos de carácter general, especificando los alcances y resultados a obtener.



- Los objetivos siempre deberán tener un sujeto (dueño).



- Los objetivos no constituyen discursos, por lo cual se deberá evitar la redacción de frases extensas o párrafos muy amplios.



---

Adicionalmente, se debe mencionar que existe un conjunto de verbos que funcionan adecuadamente para redactar los objetivos estratégicos, los verbos recomendados se caracterizan por ser imperativos, concretos y activos.

- Autorizar
- Apoyar
- Asumir
- Coordinar
- Difundir
- Dirigir
- Diseñar
- Efectuar
- Elaborar
- Establecer
- Informar
- Instalar
- Integrar
- Lograr
- Mantener
- Mejorar
- Organizar
- Presentar
- Promover
- Realizar
- Resolver

Un aspecto de gran relevancia en la conformación del Plan Estratégico es la jerarquización de las estrategias y de los objetivos\* con base en el desarrollo lógico que deben observar en términos de temporalidad. El análisis FODA proporciona elementos suficientes y concretos para apoyar el proceso de jerarquización de estrategias y objetivos, además la misma visión del agrupamiento conlleva implícitamente una priorización de objetivos a largo plazo.

En ocasiones, el mismo proceso de integración de agrupamientos turísticos determina ciertas relaciones secuenciales entre las estrategias; es decir, dadas dos estrategias: a) estrategia de fortalecimiento del producto ( $E_{fp}$ ) y, b) estrategia de promoción del producto y ( $E_{pp}$ ), se establece un orden lógico ( $E_{fp}$  debe iniciarse antes de  $E_{pp}$ ).

Finalmente, el Plan Estratégico es el resultado de concluir las tres etapas anteriores (determinación de la visión, líneas y objetivos estratégicos). Sin embargo, es recomendable que antes de definir los programas, proyectos y acciones correspondientes se efectúen reuniones de consenso para que los agentes participantes (líderes empresariales, representantes de los gobiernos federal, estatal y municipal) definan la versión final del Plan Estratégico mediante sus observaciones y comentarios.

### 3.2.3. Consenso del Plan Estratégico

El objetivo central de las reuniones de consenso es lograr un acuerdo coincidente entre empresarios y autoridades sobre cada uno de los componentes básicos del Plan Estratégico.

El consenso del Plan Estratégico permite orientar los esfuerzos de todos los agentes en la búsqueda de un fin común, disminuyendo el nivel de resistencia en la


---

Nota (\*): Aún cuando el proceso de jerarquización (ordenar de acuerdo a su importancia) implica un orden de ejecución en el tiempo, la asignación de la temporalidad se establece con mayor precisión en el calendario u hoja de trabajo que se incluye dentro del Plan de Acción.

implantación de los proyectos, así como en la ejecución de las acciones. La actividad de consenso requiere de un gran esfuerzo de convocatoria por parte de los responsables del Plan Estratégico, siendo recomendable que se estimule la participación de los principales líderes empresariales de cada segmento (hoteleros, restauranteros, agencias de viaje, proveedores).

La determinación del número de reuniones de consenso y la composición de los grupos participantes dependerá de la cantidad de empresarios que integran el sector turístico de la región, así como de la especificidad de las líneas y objetivos estratégicos. En este sentido, a continuación se brindan sugerencias respecto a la composición y características de las sesiones de consenso. Cabe resaltar que en ocasiones el número de sesiones y su duración tiende a incrementarse por la necesidad de conciliar intereses.

**CARACTERISTICAS SUGERIDAS PARA LAS SESIONES DE CONSENSO**



	GRUPOS	ASISTENCIA	SESIONES	DURACION
VISION ESTRATEGICA	• Mezcla de participantes de distintos segmentos.	• 8-12	• Dos sesiones	• 60 a 90 minutos
LINEAS ESTRATEGICAS	• Participantes de cada segmento.	• 8-10	• Una sesión por segmento	• 90 minutos
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	• Participantes de cada segmento.	• 8-10	• Una sesión por segmento	• 60 minutos

Es necesario que las sesiones de consenso sean dirigidas por una persona que se encuentre suficientemente compenetrada con los estudios precedentes a la elaboración del Plan Estratégico, además de contar con el apoyo de expertos en sesiones de grupo para balancear la participación de los asistentes.

En muchas ocasiones la presentación y redacción del Plan Estratégico está fuertemente relacionada con el estilo de los responsables de su elaboración, por lo que se sugiere considerar los siguientes puntos con el objeto de lograr el consenso de los participantes.

- Reducir el uso excesivo de texto.
- Incorporar cuadros y gráficas que apoyen la comprensión.
- Limitar el uso de esquemas y gráficas altamente complicadas.
- Establecer una perfecta separación entre distintos apartados, mediante el uso de subtítulos o separadores.
- Cuidar que la redacción de las estrategias y objetivos se interpreten como

---

una crítica al desempeño de los participantes.

- Incorporar elementos que permitan soportar cada una de las estrategias y objetivos (beneficios, ventajas).
- Evitar la utilización de términos extremos (inferior, ineficiente, peor, óptimo, muy).

El procedimiento para realizar las reuniones de consenso consiste en iniciar con una breve exposición de los objetivos de la sesión y posteriormente exponer los elementos en donde se requiere lograr un acuerdo.

El éxito de las actividades de consenso recae principalmente sobre cuatro factores:

- Reclutar a los participantes adecuados (líderes empresariales, gubernamentales, de opinión, expertos de la región).
- Delegar la conducción de las sesiones a expertos con amplio conocimiento del sector.
- Lograr una participación activa de los asistentes, que se manifieste en una actitud de aportación de ideas en beneficio del turismo de la región.
- Evitar la polarización y profundización de conflictos.

Las sesiones para consensar el Plan Estratégico y sus principales componentes también permitirán identificar proyectos y líneas de acción concretas para cada una de las estrategias definidas. Por ello, se recomienda que las sesiones de consenso sean videograbadas y que el moderador de la sesión cuente con el apoyo de un asistente que registre las aportaciones hechas por los asistentes.

La conclusión exitosa de las sesiones de grupo derivarán en la versión definitiva del Plan Estratégico y de las líneas y acciones específicas que integrarán el Plan de Acción.

### 3.2.4. Plan de Acción

El Plan de Acción (programa operativo o plan de trabajo) concentra el conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr en primera instancia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y finalmente el cumplimiento de la visión del cluster turístico.

#### ELEMENTOS DEL PLAN DE ACCION



Con la elaboración del Plan de Acción se definen con precisión cuatro elementos: políticas, tiempos, responsables y recursos necesarios para alcanzar la visión y las líneas estratégicas para la integración del cluster turístico competitivo.

**Las políticas** son las acciones concretas para alcanzar los objetivos particulares emanados de las estrategias y diseñados en el proceso de planeación; las políticas son guías que orientan la administración y toma de decisiones en el seno de los agrupamientos turísticos; son la parte última del diseño estratégico. Por su importancia, las políticas deben ser cuantificables, medibles, programables en el tiempo, susceptibles de presupuestar y permitir su asignación entre los distintos responsables de su ejecución.

La identificación de las estrategias, objetivos, programas y proyectos constituyen el insumo básico para la elaboración de las acciones y/o políticas; es decir, las acciones son la parte final del proceso de planeación de todo Plan Estratégico.

#### DERIVACION DE LAS POLITICAS



**Calendario de trabajo**, consiste en la programación de las políticas con base en la prioridad y en los tiempos estimados para su ejecución; en este caso se recomienda contar con la participación de los agentes involucrados en en cada estrategia, objetivo, programa y acción para determinar el periodo de realización.

Los tiempos asignados a cada una de las actividades involucradas en el Plan de Acción debe tomar en consideración el horizonte total de planeación; es decir, no deben estar desarticulados del objetivo general.

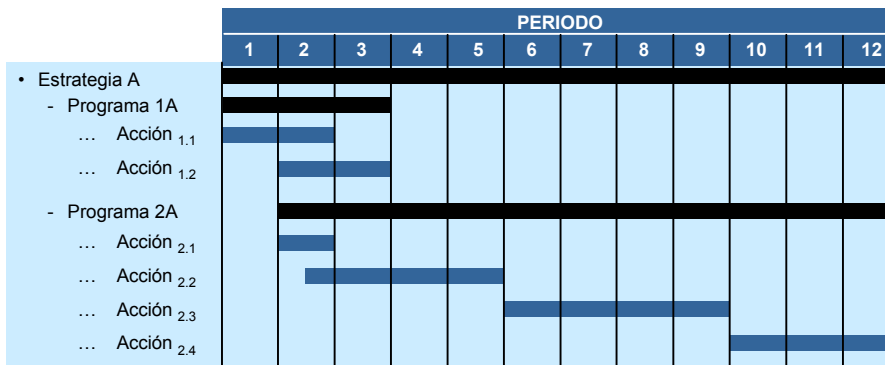
La calendarización de las políticas a nivel del Plan de Acción puede ser ejecutada en forma práctica y sencilla mediante el empleo de una gráfica de Gantt, mientras que una vez iniciado el proceso de implantación se puede establecer una ruta crítica para mantener un mayor control de las acciones que deben ser puestas en marcha, ya que varias de ellas se realizarán en forma simultánea.

La elaboración de una ruta crítica requiere de una amplia cooperación de todas las entidades involucradas y sólo es recomendable llevarla a la práctica una vez que se ha decidido iniciar una estrategia o programa específico.

Por tal motivo, se recomienda utilizar un calendario de trabajo como el mostrado

en la siguiente figura, ya que cuenta con flexibilidad para adecuarlo a los tiempos y capacidades de respuesta de los distintos agentes involucrados, sobre todo en términos de planeación.

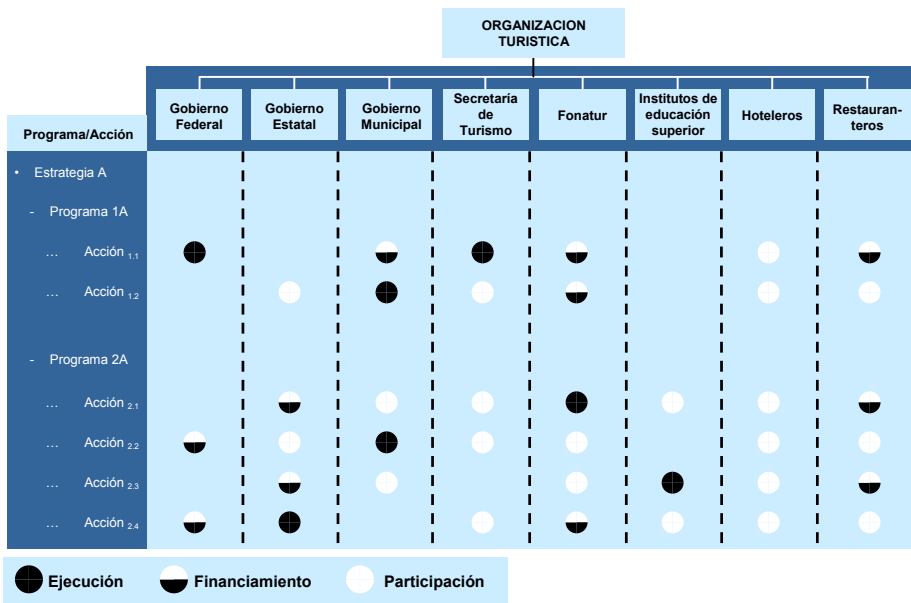
### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES



La programación de las actividades facilitará la evaluación del nivel de cumplimiento de cada una de ellas con base en los periodos establecidos.

**Agenda de trabajo**, tiene como objetivo la asignación de responsabilidades y determinación del grado de intervención de los agentes participantes en la implantación del Plan Estratégico y de Acción para la integración de agrupamientos turísticos competitivos. La conformación de la agenda de trabajo se basa en el establecimiento de acuerdos de cooperación entre los agentes involucrados, considerando el ámbito de competencia de cada empresa e institución, siendo necesario tener un conocimiento mínimo de los siguientes aspectos:

### AGENDA DE TRABAJO



- 
- Areas de competencia y principales funciones de los agentes participantes (fomento, ejecución, orientación).
  - Programas de fomento y financiamiento existentes para el impulso al desarrollo del sector turismo (capacitación, asistencia técnica, estudios e investigación, modernización).
  - Existencia de agentes con capacidad para manejar los programas y proyectos a implantar (liderazgo, relaciones con organismos nacionales e internacionales, posición estratégica en el mercado).
  - Restricciones jurídicas y legales al establecimiento de relaciones de cooperación entre los agentes.
  - Conflictos existentes (orientación política, periodos de gobierno, compromiso de los agentes).

**Presupuesto**, consiste en la estimación de los recursos financieros necesarios para el logro de cada una de las políticas que integran el Plan de Acción. Un factor importante que deben considerar los responsables de la estimación del presupuesto es que la determinación de los recursos financieros debe establecerse considerando los requerimientos reales para la implantación de las políticas seleccionadas, y no con base en los montos que se asignen en la competencia.

Aunque el análisis de la competencia permite identificar la posición competitiva de un cluster y/o producto en su entorno, resulta un parámetro poco confiable para establecer la asignación de recursos para el Plan de Acción, puesto que el monto de los recursos asignados por cada agrupamiento dependerá de su visión y sus condiciones particulares (difícilmente idéntica para dos o más clusters).

El proceso para elaborar el presupuesto correspondiente al Plan de Acción consiste en estimar el costo asociado a cada una de las actividades incluidas en el plan, bajo el supuesto de cumplir en forma satisfactoria los objetivos estratégicos fijados. Mediante este procedimiento el presupuesto puede resultar elevado debido a que se considera cumplir en un cien por ciento las acciones.

Un aspecto importante en la elaboración del presupuesto consiste en identificar con precisión las fuentes potenciales para el financiamiento de los programas, proyectos y acciones. La primer tarea radica en determinar el carácter de los fondos requeridos (públicos o privados) con base en la magnitud, tipo de proyecto, atribuciones y ámbitos de competencia. Posteriormente, se requiere relacionar en forma concreta los programas de financiamiento y fomento existentes con las necesidades de fondeo del Plan de Acción.

La elaboración del presupuesto y de su estructura de financiamiento permitirá reca-

---

lendarizar las actividades y en el caso de los proyectos privados aportará elementos para evaluar la factibilidad económica.



### 3.3. Proceso de Implantación

Iniciar el proceso de implantación del plan orientado a la integración de agrupamientos turísticos competitivos requiere que se haya concluido satisfactoriamente el Plan Estratégico (visión, objetivos y líneas estratégicas) y el Plan de Acción (políticas, calendario, asignación de responsabilidades y presupuesto requerido).

El éxito en la implantación de los Planes Estratégicos y de Acción requiere de un gran esfuerzo de coordinación entre un gran número de agentes involucrados y recursos financieros, requiriéndose una amplia participación tanto al interior como al exterior del agrupamiento. Lo anterior, implica que los agentes participantes (sobre todo los líderes y autoridades) tengan un claro entendimiento de:

- El papel e importancia de su participación en el esquema global para la integración del cluster turístico competitivo.
- Que el cumplimiento de sus actividades encomendadas hará que las “cosas sucedan”.
- La necesidad de retroalimentación, con base en los resultados de sus acciones y de los avances del Plan Estratégico y de Acción.
- Saber si están haciendo lo que se requiere de acuerdo a los objetivos del agrupamiento.



Antes de la implantación de los Planes Estratégico y de Acción deberán efectuarse cinco actividades para garantizar un mayor control y coordinación.

**ACTIVIDADES CLAVE PARA LA IMPLANTACION DE LOS PLANES ESTRATEGICO Y DE ACCION**

Revisar y comprender los elementos de los Planes Estratégico y de Acción.	Desarrollar un Programa Anual de Actividades.	Comunicar los objetivos y acciones de los planes al interior y exterior del agrupamiento.	Establecer un Comité para la coordinación de los planes.	Establecer compromisos con las autoridades en los tres niveles de gobierno.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y resultados esperados.</li> <li>Tiempos de ejecución.</li> <li>Recursos económicos y humanos requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales actividades a desarrollar en el año.</li> <li>Periodos de inicio y conclusión programada.</li> <li>Responsables de su ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de trabajo.</li> <li>Difusión de material impreso.</li> <li>Visitas con empresarios.</li> <li>Difusión de los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación.</li> <li>Evaluación.</li> <li>Control y seguimiento.</li> <li>Adecuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos.</li> <li>Acuerdos interestatales.</li> <li>Cooperación regional.</li> <li>Programas de incentivos.</li> </ul>

**3.3.1. Programa de Monitoreo**

El programa de monitoreo es una parte central dentro del proceso de implantación de los Planes Estratégicos y de Acción para la conformación de agrupamientos turísticos competitivos. El objetivo de la instrumentación del programa de monitoreo es detectar oportunamente problemas y limitaciones en la implantación de los planes.

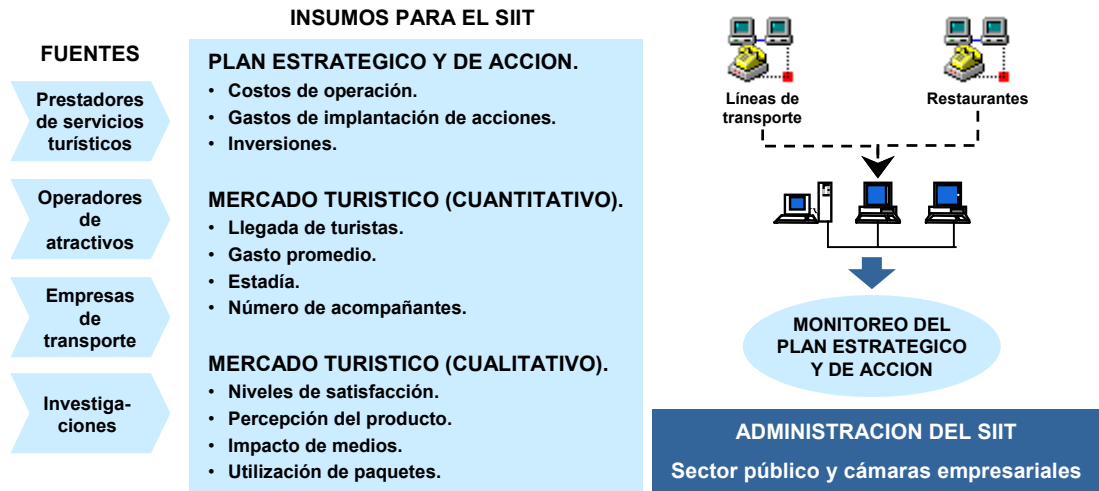
De esta manera, el proceso de implantación, especialmente la instrumentación del Plan de Acción, requiere un continuo monitoreo. El programa de monitoreo deberá orientarse a cubrir dos áreas de gran importancia para el desarrollo del cluster turístico competitivo: cumplimiento en la aplicación de los Planes y de la evaluación de sus impactos generados.



En el monitoreo de los Planes Estratégico y de Acción se deberá otorgar cierta flexibilidad al proceso, ya que aún cuando la aplicación de las políticas, objetivos y estrategias se enmarca en términos de tiempo, existe un riesgo asociado al cambio de las circunstancias externas que podría generar un cumplimiento parcial.

Una herramienta de gran apoyo para el proceso de monitoreo es un sistema de información de la actividad del sector, requiriéndose establecer de un sistema integrado que se apoye en el uso de tecnologías de cómputo. De esta manera, se recomienda la creación de un Sistema Integral de Información Turística (SIIT), su

creación también contribuye a eficientar la toma de decisiones en beneficio del agrupamiento turístico competitivo. Además, el SIIT facilitará la detección de problemas significativos y de las tendencias que se manifiesten dentro de la actividad turística de la región. Es importante considerar que los datos que se introduzcan al SIIT deben ser reales y confiables, pues de lo contrario, se reduciría la utilidad del proceso de monitoreo.



Asimismo, se debe considerar que por la importancia del Sistema Integral de Información Turística y por la magnitud de los recursos involucrados, su administración tendrá que recaer sobre el sector público y/o en las cámaras empresariales.

El funcionamiento del SIIT requiere la canalización de recursos financieros suficientes para su operación y actualización; sólo de esa manera se garantizará su funcionalidad dentro del esquema de planeación para la integración de agrupamientos turísticos competitivos.

En general, se recomienda que el monitoreo aporte información relevante sobre los cambios generados en seis grandes ámbitos, tomando como punto de referencia el periodo de inicio de la aplicación de los Planes Estratégico y de Acción, en donde la información resultante permita contar con elementos cuantificables de los impactos generados.

Ambito de desarrollo:

- Mejoramiento de la calidad y estandarización de los servicios.
- Niveles de ocupación hotelera.
- Crecimiento en el número de instalaciones y establecimientos turísticos.
- Incremento en los servicios de infraestructura.

- 
- Grado de avance de proyectos aprobados vs. asignación de recursos.
  - Modernización y remodelación de instalaciones.
  - Establecimiento de nuevas empresas de proveeduría.
  - Establecimiento de acuerdos de cooperación empresarial.

#### Ambito de mercado:

- Comportamiento y tendencia de los flujos de turistas.
- Cambios en el perfil de los viajeros.
- Modificaciones en los periodos de estadía.
- Niveles de satisfacción.
- Actitud hacia los productos y atractivos.
- Impacto de la promoción y publicidad.
- Mejora en los servicios de información turística.

#### Ambito económico:

- Patrones de gasto de los turistas.
- Modificaciones en la oferta del empleo del sector.
- Impacto económico generado por el producto y por la integración del cluster.
- Beneficios generados en las comunidades.

#### Ambito ambiental y cultural:

- Impactos ambientales.
- Cumplimiento en la aplicación de políticas ambientales.
- Mantenimiento de la autenticidad de las tradiciones, cultura y arte.
- Impacto de los programas de difusión a la población sobre las ventajas del turismo.

#### Ambito institucional:

- Aplicación de medidas de regulación y legislación requeridas.
- Aplicación de incentivos al desarrollo turístico y su efectividad.
- Mejoras en la facilidad de transportación.

Los resultados del proceso de monitoreo deberán ser comparados con los objetivos y las actividades propuestas en el Plan de Acción (también pueden evaluarse anualmente a través de un Programa Anual de Actividades). De esta forma, se podrán identificar en forma oportuna las posibles desviaciones respecto a los programas originales y establecer un conjunto de medidas correctivas. Adicionalmente, el monitoreo permitirá anticipar el surgimiento de posibles limitaciones, facilitando el establecimiento de acciones preventivas y/o de ajuste a las acciones y objetivos.

---

### 3.3.2. Evaluación de los Planes Estratégico y de Acción

Los mecanismos de evaluación tienen como objetivo medir la efectividad de los Planes Estratégico y de Acción para:

- a) Fomentar la integración del agrupamiento turístico competitivo.
- b) Consolidar la posición del o los productos turísticos clave del agrupamiento.
- c) Mejorar la posición competitiva de los agentes involucrados en el cluster.
- d) Fortalecer la imagen del producto y del cluster ante los turistas.
- e) Asegurar la implantación exitosa de los planes

Actualmente, hay una gran variedad de enfoques sobre los métodos de evaluación, la diversificación se basa en los parámetros utilizados para medir la eficiencia y el rendimiento, algunos modelos de evaluación se concentran en medidas financieras mientras que otros se fundamentan en medidas de explotación\*, con base en las ventajas expuestas por un amplio grupo de autores, mismas que no se analizarán aquí, se opta por considerar el modelo de la tarjeta de valoración equilibrada (TVE)\*\* y adaptar su aplicación en la evaluación de la actividad turística.

La aplicación de la TVE en el proceso de evaluación de los Planes Estratégico y de Acción requiere considerar al agrupamiento como una sola empresa, asimismo, la creación del sistema integral de información turística es un elemento de gran importancia para la evaluación mediante dicho método.

Las principales ventajas generadas por el uso de la TVE son:

- Obtener una evaluación del agrupamiento desde cuatro grandes áreas.
  - Posición frente a los turistas.
  - Eficiencia en el proceso de integración del agrupamiento.
  - Posición financiera del cluster.
  - Situación en materia de innovación y mejora continua.
- Incorporar medidas financieras y de explotación simultáneamente
- Establecer un conjunto mínimo de parámetros de medida de alto impacto en la toma de decisiones.
- Identificar si la mejora en un área funcional del cluster se ha generado en detrimento de otra área.

Indudablemente la posibilidad de analizar el desempeño del agrupamiento desde las cuatro áreas (comprendidas en la primer ventaja) representa un factor de gran importancia, por ello, a continuación se explica con mayor detalle.

**Posición del agrupamiento frente a los turistas**, permite establecer un conjunto de parámetros para evaluar las estrategias y políticas comprendidas en los Planes

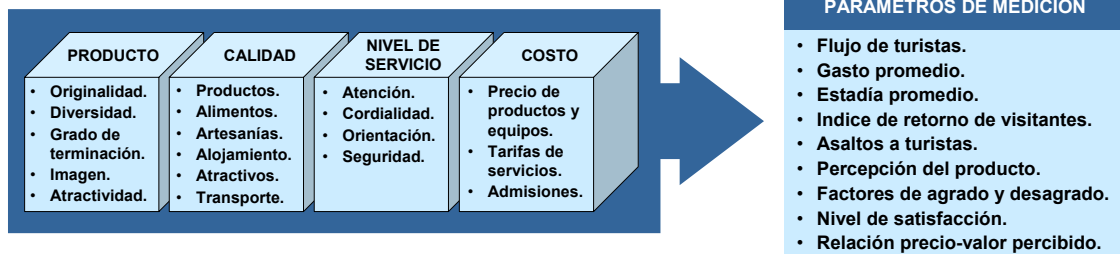
---

Nota (\*): Las medidas de explotación reflejan el impacto de los Planes Estratégico y de Acción en los niveles de satisfacción del turista, imagen del producto, efectividad de los procesos de innovación y mejora continua de los atractivos y productos turísticos.

(\*\*): También denominada "Balanced Scorecard"

Estratégico y de Acción, específicamente sobre aquellas orientadas a fortalecer la satisfacción del cliente, siendo necesario definir un conjunto de parámetros tomando como referencia las áreas donde se hayan establecido acciones.

**CATEGORIAS PARA EVALUAR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y DE ACCION EN LOS TURISTAS**



En el caso de los parámetros de carácter cualitativo se requiere homologar los criterios, sobre todo cuando la medición se interpreta en términos de: muy bueno, bueno, regular, medio, malo, deficiente; es decir, se debe comprender lo que cada turista entiende de los conceptos anteriores. Además, los índices cualitativos requieren considerar la aplicación de encuestas y entrevistas entre los turistas en forma constante.

**Eficiencia en la integración del agrupamiento**, se refiere al establecimiento de parámetros que permitan medir los avances en la creación de las redes de cooperación interempresarial al interior del cluster, algunos de los indicadores que permiten evaluar los resultados en esta materia son:

- Volumen de inversión física en el sector.
- Establecimiento de nuevas empresas de servicios turísticos.
- Creación de nuevos atractivos.
- Valor y volumen de venta en la región, de las empresas proveedoras del sector.
- Acuerdos de cooperación entre empresas (asociaciones, fusiones, adquisiciones, alianzas).
- Estructura de compras de los prestadores de servicios turísticos.

**Posición financiera del cluster**, se refiere a la medición del impacto de los Planes Estratégico y de Acción sobre la situación financiera de las empresas participantes en el agrupamiento, siendo principalmente reflejada a través de la rentabilidad y crecimiento económico de las unidades. Los indicadores más importantes para evaluar este concepto son:

- Ingresos derivados por los flujos de turistas.
- Ingresos promedio por establecimiento.
- Rentabilidad del sector.

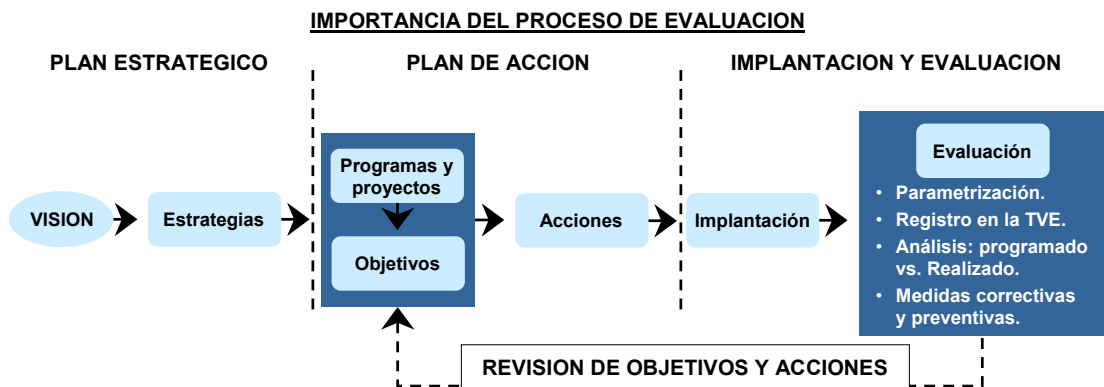
- Generación de empleos.
- Cartera vencida del sector.
- Otorgamiento de créditos.
- Generación de recursos para el fomento del sector.

**Innovación y mejora continua**, incluye el establecimiento de parámetros que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento de los productos y atractivos turísticos. La determinación de medidas en cuanto a la innovación y mejora resulta complicada debido a que incluye actividades intangibles que se materializan en un bien tangible; sin embargo, puede mencionarse una serie de parámetros básicos para su evaluación.

- Número de atractivos creados anualmente.
- Realización de eventos especiales.
- Incorporación de los productos a recorridos y circuitos turísticos.
- Recursos destinados al mejoramiento de productos y atractivos.
- Financiamiento a programas de investigación turística.
- Registro de la duración del ciclo de vida de atractivos.
- Recursos destinados a la recuperación y protección de ecosistemas.
- Pobladores locales incorporados al desarrollo turístico.

La evaluación del desempeño de las acciones implantadas a través de las cuatro áreas permitirá identificar niveles de cumplimiento de las estrategias y objetivos programados en los Planes Estratégico y de Acción, siendo posible establecer una serie de medidas preventivas y correctivas para alcanzar las metas a largo plazo.

En resumen, la utilización de la TVE permite que las medidas de evaluación se establezcan con base en la visión, estrategias y objetivos que emanan de los Planes Estratégico y de Acción, funcionando como el factor para identificar nuevas acciones (preventivas y correctivas) que permitan consolidar gradualmente la integración de un agrupamiento turístico competitivo.



---

**Capítulo 4:**

**Casos  
de Estudio**

---

## Capítulo 4: Casos de Estudio

### 4.1. Integración de Clusters Turísticos

Para aclarar los conceptos vertidos en los capítulos anteriores, a continuación se presentan dos casos de estudio efectuados en México; ambos orientados a la detección del potencial existente para la conformación de agrupamientos turísticos en los estados de Guanajuato y Tabasco. En los dos estudios los gobiernos federal y estatal impulsaron su realización, contando con una amplia participación de los sectores empresarial y social de los distintos municipios de cada entidad. La información presentada en cada caso es únicamente un resumen, basado en los trabajos finales de las instituciones y empresas consultoras que los elaboraron.

#### 4.1.1. Programa de Competitividad para el Desarrollo Turístico del Estado de Guanajuato\*

El objetivo del programa fue identificar líneas estratégicas para desarrollar y promover, de forma eficaz y eficiente, las zonas y los productos turísticos del estado de Guanajuato. En el estudio incluyó un total de 16 actividades, las cuales consideraron tanto investigación de gabinete como investigación directa.

##### ACTIVIDADES REALIZADAS

- Planificación del programa.
- Reuniones de sensibilización.
- Creación de base de datos del sector.
- Presentación del programa de actividades.
- 1000 entrevistas a demanda potencial (México, Guadalajara y Monterrey).
- 600 entrevistas a turistas de destino.
- 8 reuniones territoriales.
- Reuniones de competitividad.
- Elaboración de 17 informes de reuniones.
- Seminarios de estructuración de producto.
- 100 entrevistas a líderes de opinión.
- Redacción del informe preliminar.
- Presentación a la sociedad.
- Asesoría, revisión y complementación del informe.
- Análisis y respuesta.
- Informe final.

De esta manera, y con base en el grado de desarrollo de los productos turísticos, inicialmente se identificaron seis grandes regiones turísticas dentro del estado de Guanajuato. Además, se estableció la imagen preliminar según el tipo de atractivo:

- a) Consolidados (joya histórica y arte de los negocios).
- b) En proceso de consolidación (ruta dorada y cultura de la tierra).
- c) Aún no estructurados (sierra virgen y tierra del norte).

Después de la identificación de las seis grandes regiones turísticas se procedió al análisis de su potencial, para tal efecto se consideró la aplicación de catorce criterios:

- Delimitación geográfica.
- Accesibilidad.

---

Nota (\*): Material tomado del III Foro Nacional de Competitividad Turística, con base en la ponencia presentada por el Lic. Roberto Cárdenas Hernández, Director General de Planeación y Seguimiento. Coordinadora de Turismo de Guanajuato (COTUR)



- Recursos --atractivos principales--.
- Principales productos turísticos.
- Grado de desarrollo y estructuración.
- Imagen y posicionamiento.
- Nivel de especialización.
- Articulación interna.
- Articulación externa.
- Demanda.
- Marketing.
- Gestión.
- Potencialidades.
- Vulnerabilidades.

Al concluir el análisis de cada región, se logro definir la mezcla de productos turísticos a desarrollar en el estado de Guanajuato.

**REGIONES CON RECURSOS TURISTICOS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO**



**ACTIVIDADES TURISTICAS POTENCIALES**

- LA RUTA DORADA.**
  - Congresos y convenciones.
  - Turismo de salud.
  - Eventos deportivos.
- LA SIERRA VIRGEN.**
  - Turismo rural.
  - Descubrimiento.
- LA CULTURA DE LA TIERRA.**
  - Turismo industrial.
  - Rutas histórico-culturales.
  - Turismo rural.
- LA TIERRA DEL NORTE.**
  - Descubrimiento.
- EL ARTE DE LOS NEGOCIOS.**
  - Congresos y convenciones.
  - Turismo de salud.
  - Turismo rural.
  - Eventos deportivos.
  - Compras.
- LA JOYA HISTORICO-COLONIAL.**
  - Congresos y convenciones.
  - Turismo industrial.
  - Turismo de salud.
  - Rutas histórico-culturales.
  - Eventos culturales.
  - Compras.
  - Aprendizaje de artes plásticas.
  - Descubrimiento.

Adicionalmente, se evaluó la competitividad de los productos seleccionados, identificándose 19 limitaciones del desarrollo de la actividad turística en la entidad.

**RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO Y ANALISIS FODA**

SITUACION COMPETITIVA GENERAL	SITUACION COMPETITIVA EN MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en la planeación estratégica del desarrollo turístico.</li> <li>• Fragmentación del sector empresarial turístico.</li> <li>• Dificultades financieras de los municipios.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de categorización y estandarización de los servicios turísticos.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de calidad que regule los servicios.</li> <li>• Falta de capacitación y formación empresarial.</li> <li>• Progresiva pérdida de calidad del entorno urbano.</li> <li>• Ausencia de operadores de experiencias turísticas.</li> <li>• Falta de imagen y posicionamiento turístico.</li> <li>• Insuficiente infraestructura y equipamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acceso a mercados de origen.</li> <li>• Limitaciones tecnológicas en microempresas.</li> <li>• Falta de información veraz y actualizada.</li> <li>• Falta de catálogos.</li> <li>• Ausencia de oficinas de turismo.</li> <li>• Escasez de cultura turística.</li> <li>• Desconocimiento de la demanda y entorno competitivo.</li> <li>• Desaprovechamiento de medios promocionales.</li> <li>• Falta de comunicación interna de la COTUR.</li> </ul>

Con la caracterización del entorno competitivo del turismo de la entidad se diseñó el concepto de la misión para la actividad turística para el estado de Guanajuato.

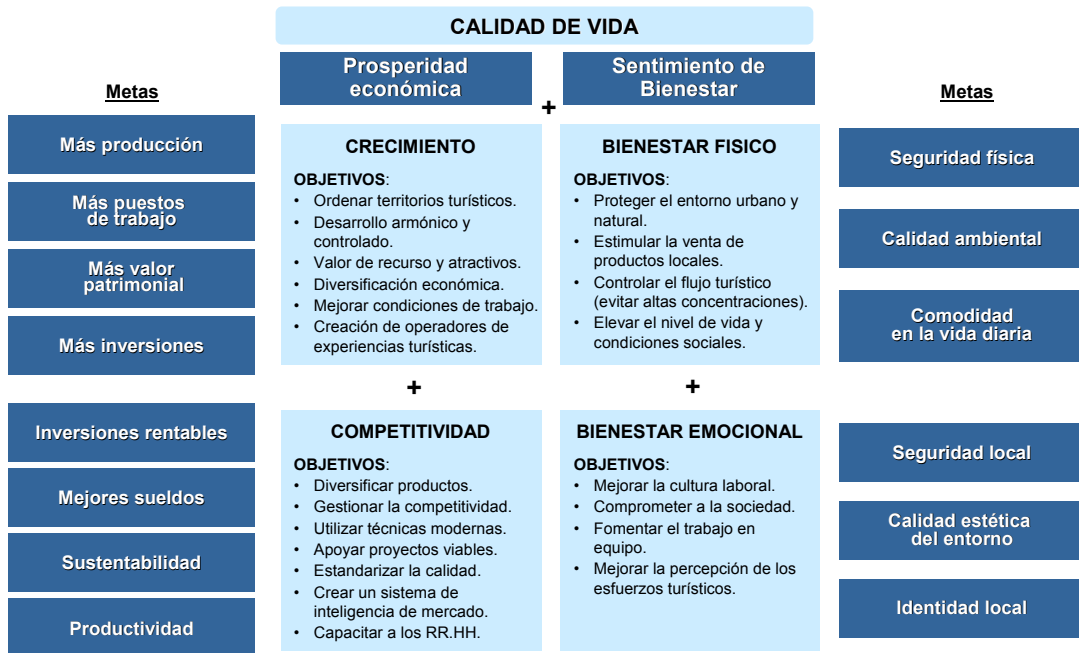
**MISION DEL TURISMO**

*Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, incrementando la prosperidad económica y el sentimiento de bienestar, ofreciendo experiencias turísticas, de ocio gratificantes a los visitantes.*

Con base en la misión, se determinaron cuatro grandes estrategias.  
 1) Competitividad.  
 2) Crecimiento.  
 3) Bienestar físico.  
 4) Bienestar emocional.

Para cada una de las grandes líneas estratégicas se estableció un grupo de metas y el conjunto de objetivos, dando como resultado la conformación de un Plan Estratégico.

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO TURISTICO DEL ESTADO DE GUANAJUATO**



Por su parte, el Plan de Acción se basó en tres programas:

- 1) De refuerzo competitivo.
- 2) De marketing.
- 3) Internos de la COTUR (Coordinadora de turismo del estado).

Los programas de refuerzo competitivo tienen como objetivo apoyar 8 áreas para mantener y crear las ventajas competitivas del sector, las acciones más importantes son la creación de grupos de competitividad, creación de operadores de experiencia turísticas, formación empresarial, sello de calidad y estandarización de los servicios

---

turísticos del estado.

Los programas correspondientes a mercadotecnia se orientan a incrementar la coordinación de los esfuerzos de promoción turística. En este sentido las acciones de mayor relevancia son la creación de grupos de marketing, creación del sistema de inteligencia de mercado, realización de marketing directo, fomento y promoción de convenciones y la elaboración de un catálogo de ofertas.

Finalmente, el programa de fortalecimiento interno de la COTUR se orientó a mejorar tres áreas del organismo: calidad, servicio a clientes y proveedores, así como reposición de activos.

La implantación de los Planes Estratégico y de Acción se ha concretado mediante las siguientes acciones:

- Integración de cinco nuevos productos turísticos.
- Inicio a la creación de nuevos productos de turismo rural.
- Elaboración de manuales para facilitar la formación de productos.
- Embellecimiento urbano.
- Instalación de señalamientos, estacionamientos, mejora de monumentos y conservación de recursos naturales.
- Implantación de tres proyectos de asesoría integral a empresarios del ramo.
- Puesta en marcha de tres megaproyectos turísticos.
- Integración del sistema de información.

La planeación estratégica que se ha emprendido en el estado de Guanajuato, como resultado del estudio, ha fortalecido el desempeño de la actividad turística; manifestándose en una mayor captación de ingresos, flujos turísticos y generación de empleos. Además, es necesario considerar que algunos de los efectos generados por la planeación son cualitativos e implican dificultad para su medición.

**INDICADORES DE LA ACTIVIDAD TURISTICA EN GUANAJUATO**

INDICADOR	1997	1998	1999	2000
• Ingresos (miles de millones de pesos)	1.1	2.7	3.2	3.5
• Visitantes (millones de turistas)	3.3	3.2	3.6	3.8
• Empleos generados (miles de personas)	16.5	18.3	19.4	22.0

Finalmente, los grupos de competitividad y marketing tienen un carácter dinámico e innovativo, el cual puede ser la base para la creación de un modelo de desarrollo turístico de alta competitividad.

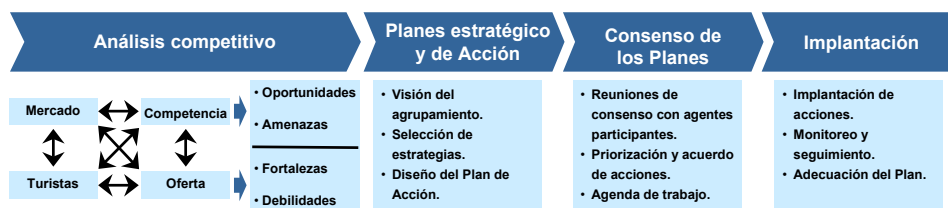
---

## 4.1.2. Diagnóstico y Desarrollo del Plan Estratégico y de Acción para la Promoción del Agrupamiento Industrial del Sector Turismo en el Estado de Tabasco.\*

En 1998, el Gobierno del Estado de Tabasco realizó un estudio para la elaboración del “Diagnóstico y Desarrollo del Plan Estratégico y de Acción para la Promoción del Agrupamiento Industrial del Sector Turismo”. El objetivo central del estudio fue la identificación del potencial turístico del estado para fomentar la creación de clusters turísticos.

La realización del estudio se concibió en cuatro fases: la primera encaminada a determinar el entorno competitivo del sector; en donde se analizó oferta, demanda y competencia, y los resultados obtenidos permitieron elaborar el análisis FODA. En la segunda fase se diseñaron los Planes Estratégico y de Acción, los cuales fueron consensados en una tercera fase y finalmente se inició su implantación.

### METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE PLANES ESTRATEGICOS Y DE ACCION



En el estudio se detectó que Tabasco cuenta con una gran variedad de recursos arqueológicos y culturales, así como atractivos naturales con potencial turístico que se distribuyen a lo largo de las cuatro regiones que integran a la entidad.

### OFERTA TURISTICA DEL ESTADO DE TABASCO

REGION CENTRO	REGION DE LA CHONTALPA	REGION DE LA SIERRA	REGION DE LOS RIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivos naturales y culturales (Laguna de las Ilusiones, museos, paseos por el río Grijalva, parques y galerías).</li> <li>Centro de Interpretación de la Naturaleza “Yumka” integrado por tres áreas: selva, sabana y laguna.</li> <li>Centro de convenciones.</li> <li>Infraestructura hotelera y comercial del estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Huimanguillo se localiza la zona arqueológica de La Venta, también se ubica la Laguna del Rosario, la zona ecoturística de Agua Selva con las cascadas de Las Flores y la zona arqueológica de Malpasito.</li> <li>En Cárdenas destacan las playas de Sánchez Magallanes y la Isla de El Pajaral.</li> <li>En Comalcalco sobresale la zona arqueológica, el museo de sitio y las haciendas cacaoteras (Hacienda la Luz y Finca Cholula).</li> <li>En Paraiso existen playas (Puerto Ceiba y el Bellote) y lagunas como Mecoacán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Macuspana destacan las grutas y cascadas de Agua Blanca, rodeadas por los cerros de El Tortuguero y Las Palomas.</li> <li>En Tacotalpa se localiza Villa Luz que posee grutas, manantiales, cascadas y albercas naturales de aguas sulfurosas.</li> <li>En Oxolotán existe el ex-convento de San José, donde se ubica el Museo de la Sierra.</li> <li>En Teapa destacan el balneario El Azufre, el parador turístico del Puyacatengo y las Grutas de Coconá.</li> <li>En Jalpa se localizan templos, parques y centros de recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Tenosique se localiza la zona arqueológica de Pomoná y el parador turístico Boca del Cerro.</li> <li>En Balancán se encuentran la zona arqueológica y las cascadas de Reforma.</li> <li>El municipio de Centla cuenta con playas y bosque. Además, un puerto de altura en Frontera. También se localiza la R.B. Pantanos de Centla con una superficie de 300 mil hectáreas.</li> <li>Los municipios de Emiliano Zapata y Jonuta ofrecen paseos en lancha y la realización de actividades acuáticas.</li> </ul>

A pesar de la riqueza natural del estado, el desarrollo turístico no ha experimentado un gran crecimiento. La situación anterior, ha sido generada por la falta de infraestructura turística básica y de apoyo, pues la mayor parte de las instalaciones

Nota (\*): Material tomado del III Foro Nacional de Competitividad Turística, con base en la ponencia presentada por el Dr. Roberto Ramos Arteaga; Director General de Consultoría en Optimización Empresarial S.A. de C.V.

turísticas se concentran en Villahermosa (ciudad capital de Tabasco).

**INFRAESTRUCTURA TURISTICA EN TABASCO**

Región	Sitio	SERVICIOS TURISTICOS									
		Albergamiento hotelero	Zona de campamento	Albergues	Restaurantes	Sanitarios	Señalización vial y turística	Transportación	Módulo de información	Embarcadero	Servicio de guías de turistas
Centro	Villahermosa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
La Chontalpa	Z.A. de Comalcalco	●			●	●		●			●
	Z.A. de la Venta					●		●			
	Agua Selva Malpasito		●	●		●					●
	Puerto Ceiba-Laguna de Mecocacán	●	●		●	●		●		●	
La Sierra	Villa Luz		●			●	●	●		●	
	Tapijulapa				●	●	●	●		●	●
	Oxolotán				●	●	●	●		●	
	Grutas de Coconá				●	●	●	●		●	
	El Azufre				●	●	●	●	●		●
	Cascada de Agua Blanca	●	●	●	●	●	●	●			
Los Ríos	Pantanos de Centla		●	●		●		●	●	●	●
	Z.A. de Pomoná					●		●	●	●	●
	Z.A. de Reforma				●	●		●			
	Tenosique	●	●		●	●	●	●	●	●	●

● Alto   ● Medio   ● Bajo

La identificación de los recursos naturales y de las carencias en materia de infraestructura turística en el Estado de Tabasco aportó información relevante para orientar las políticas de promoción y desarrollo del sector. Sin embargo, el estudio también consideró el análisis de las tendencias de demanda del sector turismo a nivel nacional e internacional con el propósito de orientar estratégicamente los esfuerzos y recursos disponibles.

Bajo esta perspectiva, se detectó que el mercado mundial apunta hacia cuatro

modalidades de demanda de atractivos y productos turísticos.

- Aumento en la demanda de productos turísticos alternativos (salud, ecoturismo, aventura, rural, urbano, eventos especiales).
- Envejecimiento de la población turística de los países europeos.
- Incremento de viajeros experimentados.
- Aumento de viajes de largo recorrido.

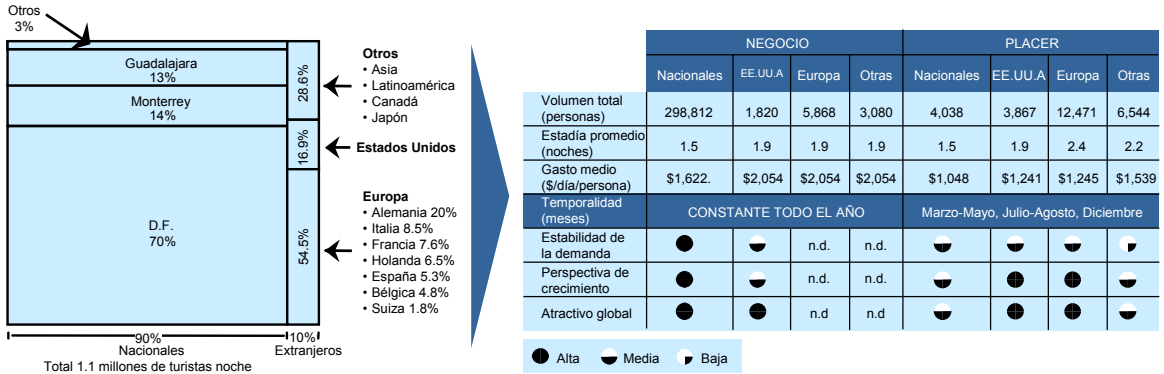
Adicionalmente, se realizó una investigación para definir el perfil de los turistas que arriban al Estado de Tabasco. El análisis de los flujos turísticos se llevo a cabo a través de entrevistas a empresarios del sector, líderes de opinión y representantes de instituciones públicas; además, se complementó con información secundaria disponible en el Instituto de Turismo de Tabasco.

Con base en lo anterior, se obtuvieron cuatro conclusiones importantes respecto a la actividad turística del estado de Tabasco:

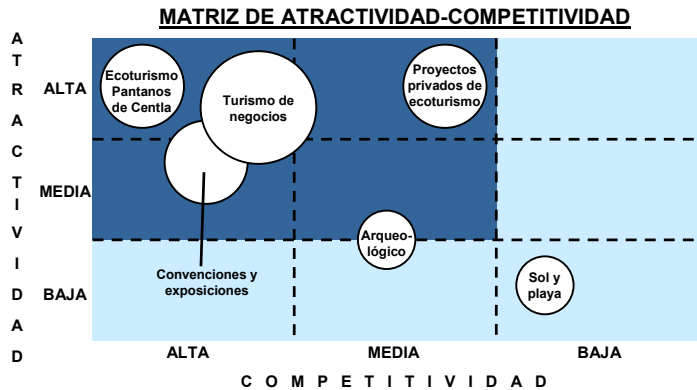
- Fuerte dependencia del turismo nacional, principalmente de la zona central del país (D.F.).

- Los viajes de negocio son el motor de la actividad turística.
- Reducida estadía promedio, siendo básicamente un estado de paso.
- Limitada explotación de recursos turísticos basados en la naturaleza.

**ESQUEMATIZACION DEL MERCADO Y PERFIL DEL TURISTAS EN EL ESTADO DE TABASCO**



Como resultado del análisis de la oferta y demanda turística se identificaron dos productos con potencial de mercado en la entidad: turismo de negocios basado en la Ciudad de Villahermosa y ecoturismo de bajo impacto a partir de los atractivos naturales del resto del estado. La mezcla de productos se definió a través del análisis de la atractividad de los mercados-segmentos y de la posición dentro de la matriz atractividad-competitividad.



Bajo esta perspectiva, se evaluó el entorno competitivo detectándose un conjunto de limitaciones y áreas de oportunidad de mejora, para impulsar la integración de clusters turísticos en torno a los dos productos mencionados. Dentro de las principales limitaciones se puede señalar:

- Baja oferta de productos turísticos y/o venta de productos incompletos.
- Reducido aprovechamiento de recursos naturales.
- Deficiente prestación de servicios turísticos.
- Baja afluencia turística.

- Falta de organización y unión entre empresarios del sector.
- Dispersión de recursos y esfuerzos individuales.
- Escasa vinculación con proveedores del estado.
- Bajo desarrollo de la industria manufacturera.
- Limitaciones en la calidad de productos manufacturados (insumos).
- Escasez de infraestructura en sitios con atractivos turísticos.
- Reducido número de guías de turistas.
- Fuerte deforestación de zonas selváticas y boscosas.
- Alta competencia con productos sustitutos en la región (Chiapas, Guatemala, Quintana Roo, Yucatán).

Una vez identificada la posición competitiva del sector turismo en el estado de Tabasco se diseñó la visión para el agrupamiento, siendo consensada ampliamente con los distintos grupos participantes; de esta manera la visión emanó de los propios agentes involucrados en la actividad turística de la entidad. El Plan Estratégico para la integración del cluster turístico, con base en la visión anterior, se fundamentó en seis grandes líneas.

**VISION PARA EL AGRUPAMIENTO TURISTICO DEL ESTADO DE TABASCO**

*Consolidar a Tabasco como el centro líder del turismo de negocios, convenciones y congresos del Sureste Mexicano, que impulse una fuerte oferta de productos turísticos alternativos: ecoturismo, de aventura, de salud, arqueológico y cultural.*

**PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL CLUSTER TURISTICO EN TABASCO**



Las líneas estratégicas fueron consensadas con los empresarios y autoridades, además como resultado de los grupos de consenso se precisaron los principales elementos para integrar el Plan de Acción definitivo.

Finalmente, para garantizar la implantación de los Planes Estratégico y de Acción e incrementar sus posibilidades de éxito se recomendó la creación de un Organismo Operador de Turismo, siendo el factor fundamental para la integración del cluster al asumir las actividades correspondientes a la organización turística.

#### **ESTRUCTURA DEL ORGANISMO OPERADOR DE TURISMO DE TABASCO**



## **4.2. Desarrollo de Productos Turísticos Bajo el Enfoque de Agrupamientos**

En los ejemplos anteriores, el objetivo de los Planes Estratégico y de Acción ha sido crear las condiciones necesarias para la integración de agrupamientos turísticos locales y/o regionales a partir de los recursos y atractivos existentes, funcionando como instrumentos de política económica para el desarrollo y fortalecimiento de las actividades turísticas e industriales. Asimismo, los esfuerzos han partido de las instituciones de los gobiernos federal y estatal.

Sin embargo, la integración de clusters turísticos también se originan en forma cuasi natural a partir de la visión de negocios de empresarios que conocen el potencial turístico de una región. En este caso la responsabilidad de la organización turística recae principalmente en el sector privado, en donde los empresarios con liderazgo desempeñan un papel fundamental. Bajo esta perspectiva, a continuación se analizan algunos ejemplos de productos turísticos que se han desarrollado bajo



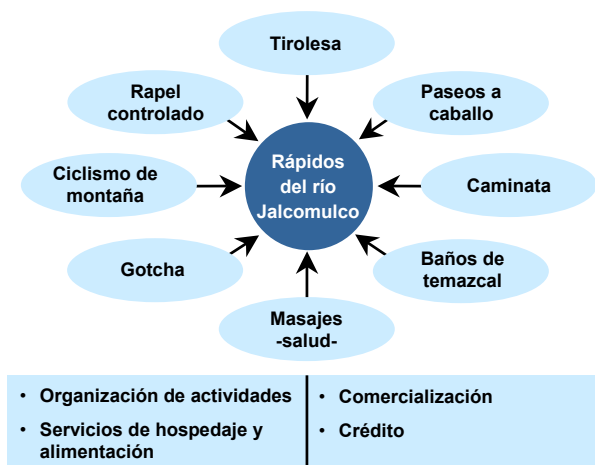
criterios de clusters turísticos competitivos.

#### 4.2.1. Desarrollo del Cluster Ecoturístico y de Turismo de Aventura en Jalcomulco, Veracruz

Recientemente, en el estado de Veracruz se están desarrollando modelos de turismo alternativo con base en dos productos: ecoturismo y turismo de aventura, ambos productos buscan aprovechar la riqueza de los recursos naturales y su aceptación por los segmentos de mercado de población de jóvenes (14-25 años) y adultos jóvenes (25-30 años) procedentes principalmente de la Ciudad de México, que desean disfrutar de vacaciones, fines de semana o días de asueto realizando actividades al aire libre, deportivas, de acción controladas y en contacto con la naturaleza. Este tipo de actividades se desarrolla en diferentes localidades del estado de Veracruz: Jalcomulco, Filobobos, Catemaco y los Tuxtlas.

En Jalcomulco, ubicado a unos 80 kms. de Xalapa, Veracruz, se observa el inicio de un cluster turístico, en donde el factor fundamental ha sido la organización de los diferentes servicios y atractivos turísticos de la región. El principal atractivo lo conforman los rápidos del río de Jalcomulco, alrededor del cual se han desarrollado actividades complementarias de turismo de aventura, deportivo y de salud.

##### OFERTA TURISTICA EN JALCOMULCO



Un aspecto relevante del desarrollo turístico en Jalcomulco, consiste en que cada una de las actividades es ofrecida por diferentes empresas:

- Existen empresas que brindan los servicios de recorridos en los rápidos.
  - Alquiler de balsas.
  - Alquiler de equipos de seguridad y salvamento.
  - Servicios de guías experimentados en los diferentes tramos del río.

- Empresas dedicadas al rapel.
  - Equipo de seguridad.
  - Transporte para llegar a los diferentes puntos de práctica de este deporte.
  - Personal capacitado y con experiencia en seguridad.

- 
- Servicio de tirolesa.
    - Servicio en zonas arboladas donde se ha instalado el cableado.
    - Arneses.
    - Personal capacitado y de seguridad.
  - Paseos a caballo.
    - Alquiler de caballos.
    - Guías conocedores de senderos y manejo de caballos.
  - Servicio de baños de temazcal.
    - Construcciones tradicionales con hojas de plátano.
    - Preparación del baño.
    - Transporte de turistas hotel-baño-hotel.
  - Masajes.
    - Personal calificado en la prestación de servicios.
    - Regularmente brindado por personal independiente.
  - Ciclismo de montaña.
    - Alquiler de bicicletas.
    - Guías conocedores de senderos.
  - Gotcha.
    - Alquiler y capacitación en el manejo de rifles de aire.
    - Ropa especializada para protección corporal.
    - Instalaciones adecuadas para esta actividad.

En todas las actividades existen dos factores críticos: la seguridad para el visitante en la práctica de cada atractivo y la disponibilidad de personal (guías) capacitados para asistir, apoyar y conducir a los grupos de visitantes.

La estadía del visitante es sumamente activa, ideal para jóvenes, matrimonios con hijos mayores de diez años. La programación anticipada (un día previo) de las actividades a realizar por los turistas es fundamental para mantener a los turistas en constante interacción con los atractivos.

Un factor de gran importancia ha sido la capacidad de organización que se registra entre las distintas empresas, ya que para conformar los distintos paquetes de actividades se requiere la creación de un ente organizador encargado de acordar y coordinar con las empresas operadoras el funcionamiento de los atractivos. Actualmente, la organización y coordinación es asumida por el personal de los hoteles que operan en la zona.

---

---

Con el desarrollo que ha manifestado Jalcomulco, es necesario sensibilizar a las comunidades y empresarios respecto a la protección ambiental de la región para garantizar la sustentabilidad. Adicionalmente, existen áreas de oportunidad para mejorar el servicio y potenciar la integración de un cluster ecoturístico:

- Estandarizar la calidad de los servicios de hospedaje.
- Establecer un sistema de certificación de la calidad.
- Mejorar los servicios de comunicación.
- Aumentar la infraestructura de turismo de salud (temazcal y masajes).
- Incrementar el número de actividades de aprendizaje y recorridos.
- Ligar actividades deportivas y ecoturísticas con recorridos arqueológicos.

#### **4.2.2. Golf: Alternativa para la Integración de Clusters Turísticos, Caso Los Cabos, Baja California Sur.\***

El desarrollo de Los Cabos se inició en 1969, constituyendo el tercer centro turístico integralmente planeado en México. El programa incluyó a San José del Cabo, Cabo San Lucas y un corredor de 33 kms. que unió a las dos ciudades. El plan de desarrollo se fundamentó en cinco grandes elementos:

- Suficiente disponibilidad de agua potable para soportar la demanda del nuevo centro turístico.
- Atractividad de sus recursos naturales: desierto, montaña, mar y variedad de flora y fauna.
- Existencia del poblado de San José del Cabo como facilitador del proyecto debido a sus dimensiones, características y equipamiento, además de la disponibilidad de la población para integrarse al desarrollo turístico.
- Cercanía con California (EE.UU.A), principal región emisora de turistas a la zona de influencia de Los Cabos.
- Disponibilidad de infraestructura turística.

La base inicial de la oferta en Los Cabos consistió en turismo de sol y playa y pesca deportiva para el mercado internacional (90%) y nacional (10%), De esta forma, dentro del Plan Maestro se consideró la construcción de obras de infraestructura básica, urbanización y equipamiento turístico-urbano. La dotación servicios extendió sus beneficios a la población residente en Los Cabos.

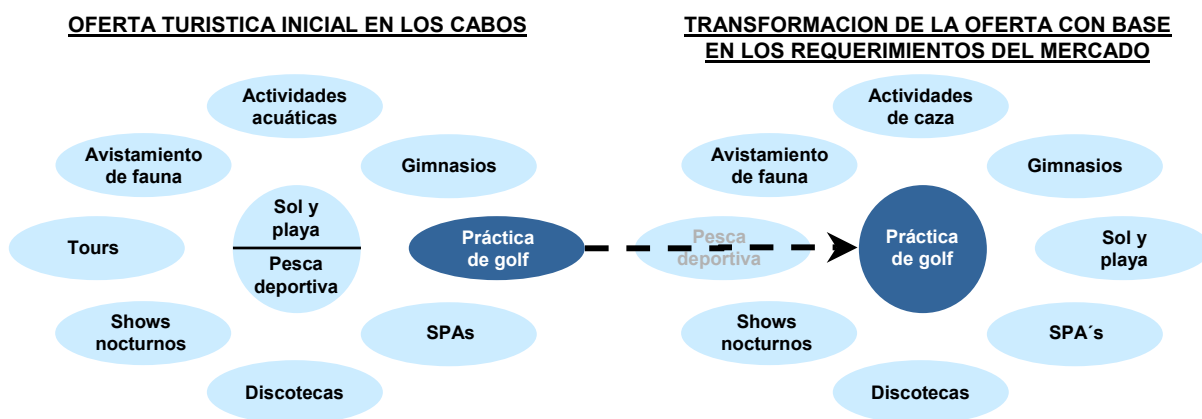
A pesar de su orientación de mercado, en los últimos años y como respuesta a los cambios de la demanda se ha creado una nueva oferta turística basada en campos de golf. Los primeros campos de golf se concibieron como un atractivo adicional a

la oferta de sol y playa. Sin embargo, gradualmente se han convertido en un atractivo con identidad propia, al grado de que gran parte de la imagen y planes de mercadotecnia se basan en la atracción de turistas, nacionales y extranjeros, que practican dicha actividad.

Los turistas que arriban a la zona de Los Cabos motivados por la práctica de golf, encuentran una amplia gama de servicios adicionales que incrementan el confort de su estadía, los principales servicios son:

- Hospedaje.
- Telefonía.
- Bares y restaurantes.
- Boutiques.
- Salones de belleza.
- Spa's.
- Gimnasios.
- Discotecas.
- Facilidades de transporte.
- Renta de equipo de golf.

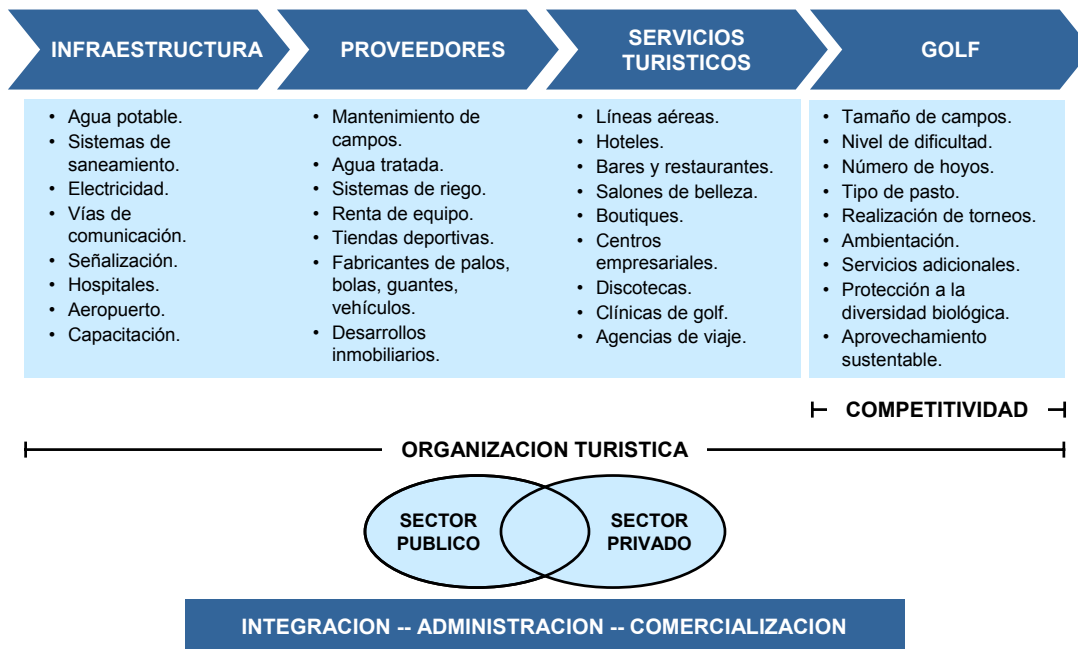
Asimismo, desde el punto de vista de los viajeros que pertenecen al segmento de práctica de golf, el principal producto de la oferta turística inicial se ha transformado en un atractivo adicional. Por su parte, la oferta de golf se ha beneficiado de la red de servicios turísticos existentes.



De esta manera, en el caso de Los Cabos el golf se perfila como un nuevo producto turístico potencial en torno al cual se establecen relaciones de negocio entre los distintos prestadores de servicios, proveedores, operadores de atractivos, instituciones, promotores y comunidad de la región. Aún cuando la integración alre-

dedor del golf se ha beneficiado de las condiciones ya existentes en la zona, en México existe un alto potencial de conformación de agrupamiento turísticos basados en la oferta de esta clase de productos.

**CONCEPTUALIZACION DEL CLUSTER TURISTICO CONFORMADO EN TORNO AL GOLF**



El potencial de crecimiento en la práctica de golf se fundamenta en la tendencia del turismo nacional y extranjero hacia la demanda de sitios para realizar este deporte:

- Mayor flujo de viajeros estadounidenses en búsqueda de práctica de golf.
- Segmentos de mercado con elevado poder adquisitivo.
- Expansión de la demanda de campos de golf en otras entidades del país.
- Existencia de segmentos y nichos de mercado todavía no satisfechos.
- Aumento en la demanda de campos de golf de carácter público.

Finalmente, el establecimiento de campos de golf como núcleo o producto turístico principal podría funcionar como un elemento dinamizador en el proceso de integración de clusters turísticos competitivos en México, debido principalmente a las expectativas de rentabilidad para las empresas que se incorporen al agrupamiento.

Sin embargo, el aprovechamiento del potencial de este tipo de desarrollos requiere una amplia labor de coordinación y organización turística, para así lograr su consolidación como producto y fomentar la creación de un sistema articulado de unidades de negocio basado en los recursos naturales y humanos de la región.

---

### 4.3. Factores Críticos de Exito

En México, la aplicación de esquemas de política económica orientados a la conformación de agrupamientos turísticos competitivos es reciente, la mayoría de los esfuerzos realizados en este sentido tienen su origen en la segunda mitad de los noventas. Tradicionalmente, los esfuerzos de promoción turística se concentraron en el fortalecimiento de la oferta de servicios y atractivos. Sólo en los años recientes las políticas de desarrollo del sector turismo han definido líneas concretas para lograr por una parte, una integración real entre los distintos prestadores de servicios turísticos y, por otra parte, integrar al sector turismo con la planta industrial proveedora de insumos.

Ante esta circunstancia, existe escasa evidencia sobre el impacto de las políticas de integración de clusters turísticos en México, ya que la mayor parte de los Planes Estratégicos se encuentran en proceso de implantación. Sin embargo, con base en la experiencia mundial y en los casos analizados en este capítulo, se identifica un conjunto de factores críticos de éxito en la aplicación del modelo de agrupamientos turísticos competitivos.

De esta forma, a continuación se mencionan los principales factores críticos que deben tomarse en cuenta en el proceso de diagnóstico, planeación e implantación de los modelos de agrupamientos turísticos competitivos.

#### **Diagnóstico**

El diagnóstico es la base a partir de la cual se identifica la posición competitiva actual de los productos y/o agrupamientos turísticos, su adecuada caracterización es crucial para definir el rumbo estratégico en la toma de decisiones por parte de las autoridades, empresarios y comunidades. En este sentido, es necesario considerar la importancia de los siguientes factores críticos en el proceso de diagnóstico.

**Evaluación objetiva del potencial turístico**, implica determinar el potencial turístico de la región mediante una evaluación detallada y objetiva de los recursos, infraestructura y servicios de cada región. Es decir, se deben establecer parámetros de medición del potencial libres de prejuicios políticos, sociales y económicos. Asimismo, es necesario incorporar un grupo de trabajo multi-disciplinario y con amplia experiencia en el sector turismo.

**Participación de los prestadores de servicios turísticos y comunidades**, la identificación del potencial turístico también requiere una amplia participación de los empresarios y comunidades de la regiones a evaluar. En el caso de los empresarios

---

se requiere su colaboración para determinar el nivel de desarrollo de los servicios e infraestructura turística, así como para determinar el potencial de integración de un agrupamiento. Por su parte, las comunidades aportarán información valiosa sobre el potencial de los recursos y la capacidad para incorporarse al desarrollo turístico de la región.

**Coordinación del diagnóstico**, independientemente de que la parte coordinadora pertenezca al sector público o privado, se requiere un responsable que dirija y coordine la participación de los agentes involucrados. Por la capacidad de convocatoria y de influencia, necesaria en esta actividad, se recomienda que el esfuerzo inicial de coordinación sea asumido por alguna institución pública involucrada en el fomento y desarrollo del sector turismo de la región (Autoridades estatales de turismo, Secretaría de Economía de los estados). De esta manera, se garantiza la oportunidad y calidad de los resultados obtenidos.

**Consideración de los aspectos de la demanda**, la mera identificación de los factores y condiciones que registra la oferta turística de una región no garantiza una selección eficiente de los productos y/o clusters a impulsar mediante las políticas económicas, por ello, se requiere evaluar integralmente las condiciones y tendencias de la demanda turística regional, nacional e internacional. La evaluación del balance entre la oferta y demanda incrementan la certidumbre en la conformación de la cartera de productos a partir de los cuales se establecerá el agrupamiento.

**Evaluación del entorno con base en el diamante competitivo**, la valoración del sector turismo a partir de dicho modelo asegura que los resultados obtenidos reflejen en forma consistente la posición competitiva actual; asimismo, permitirá detectar las áreas de oportunidad de mejora y las amenazas. La aplicación de este modelo de evaluación es la piedra angular para el diseño de los planes que guiarán el futuro del cluster.

### **Planeación**

La planeación turística es la fase entre el diagnóstico y la implantación de las políticas para la integración de agrupamientos competitivos. Por tal motivo, en este proceso se recomienda considerar un conjunto de factores críticos que apoyan la determinación de los elementos del plan. Los principales factores críticos son:

**Diseñar un Plan Estratégico concreto, eficiente y basado en el potencial real**, es decir, el plan rector para la actividad turística de una región deberá ser elaborado a partir de una plena identificación de la posición competitiva del sector. Por ello, el

---

plan se diseña cuando se ha concluido la evaluación del entorno competitivo. Asimismo, la definición de cada uno de los componentes del Plan Estratégico (visión, estrategias, objetivos, programas, proyectos y políticas) deberán, en todo momento, estar plenamente orientados al cumplimiento de dos grandes propósitos:

- a) Integración, desarrollo y creación de los distintos eslabones de la cadena productiva del sector turismo
- b) Creación y fortalecimiento de las ventajas competitivas, tanto del cluster como del producto turístico principal

**Consensar con los agentes involucrados los Planes Estratégico y de Acción**, la integración de estrategias y acciones derivadas del consenso con los principales actores del sector turismo garantizará el establecimiento de compromisos que impulsan la conformación de agrupamientos turísticos competitivos, con ello los planes tendrán la ventaja de ser incluyente, participativo y equitativo, disminuyendo las amenazas de resistencia en su implantación.

**Promover la formación de instituciones encargadas de la organización turística**, los procesos de la planeación turística, implantación de los planes y evaluación de resultados deberán ser coordinados por un ente que dedique, en un cien por ciento, sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos de integración de los clusters y fortalecimiento competitivo en el sector turismo. Por tal motivo, se requiere la creación de una entidad autónoma y altamente profesional que asuma la responsabilidad de la organización turística, siendo necesario que dicha entidad cuente con el consenso y apoyo de las instituciones y empresas participantes en el sector.

**Diseñar esquemas que amplíen la disponibilidad de recursos financieros para la implantación de los programas**, la omisión de este factor crítico podría generar el incumplimiento de los objetivos planteados en los planes, aún más se corre el riesgo de fracaso del modelo de integración de clusters y pérdida de competitividad de los productos turísticos. En este punto, resulta fundamental asegurar el compromiso de las fuentes de financiamiento: empresarios, fondos y fideicomisos, promotores, banca comercial, fondos federales, estatales y municipales, etc.

## **IMPLANTACION**

La implantación de los Planes Estratégico y de Acción es la parte final del proceso para fomentar la conformación de los agrupamientos turísticos en una región, sin embargo, requiere el mismo nivel de atención que en las dos fases anteriores, por ello, se recomienda poner especial énfasis en los siguientes factores críticos de éxito en esta fase de la metodología.

---



---

**Asegurar la participación de las instituciones públicas**, el apoyo de las instituciones oficiales (de los tres niveles de gobierno) desempeña un rol fundamental para la integración y operación de los clusters turísticos en una región, recomendándose promover el establecimiento de compromisos y acuerdos para asegurar su participación, siendo en la fase de implantación donde se incrementa el impacto de su colaboración. Las áreas de apoyo más relevantes pueden ser:

- Creación de infraestructura básica.
- Apoyos a la capacitación de recursos humanos.
- Promoción y atracción selectiva de inversiones.
- Financiamiento, canalizado estratégicamente hacia la integración de redes empresariales.
- Amplia coordinación de instituciones y programas existentes.
- Creación de programas piloto.
- Programas de encuentros empresariales.
- Apoyo en la logística de eventos de integración empresarial.
- Programas de desarrollo de proveedores locales.

**Garantizar una estrecha colaboración entre los prestadores de servicios turísticos, proveedores e instituciones públicas**, La participación conjunta de los agentes relevantes posibilita el logro de los objetivos en el proceso de implantación. Además, la colaboración constante de los agentes del cluster turístico permitirá mantener la competitividad del agrupamiento. Existe un gran número de actividades que requieren la participación de todos los agentes como el diseño de nuevos productos turísticos, mejoramiento de operaciones y servicios individuales que reditúan en el fortalecimiento del producto final.

Adicionalmente, a través de la colaboración entre las empresas e instituciones públicas se crea un cluster innovativo. El resultado de operar dentro de un esquema de innovación es el diseño de productos con una fuerte orientación de mercado, en donde todos los participantes se comprometen a impulsar y consolidar el producto.

**Fomentar un eficiente intercambio de información**, el intercambio de información entre los agentes participantes eleva la capacidad de los clusters para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, permitiéndoles mantener sus ventajas competitivas. En este sentido, la creación de Sistemas Integrales de Información Turística (SIIT) es de gran valor para la operación del cluster, puesto que permite conocer en tiempo real la situación y expectativas del mercado facilitando la toma oportuna de decisiones.

La conformación de un SIIT requiere la observancia de ciertas reglas prácticas para garantizar su viabilidad e impacto en el sector turismo de una región:

---

- 
- Difusión de su existencia y utilidad para las organizaciones.
  - Inclusión sólo de información relevante para la operación del cluster.
  - Capacitación en el uso de la información para maximizar su utilidad.
  - Definición del perfil del usuario.

**Adecuar el Marco Jurídico para asegurar la integración empresarial**, el establecimiento de un marco jurídico es un asunto crítico para regular las relaciones al interior del cluster asegurar la generación de beneficios derivados de la concentración e integración de prestadores de servicios turísticos en una región. En una primera instancia, la intención del marco jurídico consiste en otorgar viabilidad a las relaciones de negocio que se establecen a lo largo de la cadena productiva del sector turismo:

- a) Proveedores-prestadores de servicios;
- b) Prestadores de servicios-turistas y;
- c) Prestadores de servicios-instituciones públicas.

En un segundo término, proporciona los elementos necesarios para resolver posibles conflictos e imperfecciones en las relaciones establecidas.

Un marco jurídico adecuado fomenta la conformación de agrupamientos turísticos a largo plazo al brindar seguridad a las empresas sobre la duración de sus relaciones comerciales; es decir, existe una mayor transferencia tecnológica, un aumento de los esfuerzos por la implantación de esquemas de calidad y mayores inversiones. Los principales puntos a atender con la creación de un marco jurídico son: contratos de colaboración, calidad de servicios, tiempos de entrega, condiciones de venta, terminación de contratos y disputas comerciales.

**Coordinación de los esfuerzos de promoción de las instituciones públicas:** La coordinación intrainstitucional permite un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y financieros destinados al fomento de la integración de clusters. Las principales áreas que requieren una intensa colaboración y coordinación entre las instituciones públicas participantes en el sector turístico son:

- Desarrollo de nuevos productos turísticos.
- Inspección y certificación de estándares de calidad.
- Servicios de investigación de mercados y consultoría especializada.
- Capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Aplicación de esquemas de financiamiento.
- Diseño conceptual, urbano y arquitectónico de los productos turísticos.

**Establecer medidas de monitoreo y evaluación de los avances en la implantación de los Planes**, la observancia de este factor permitirá que la entidad

---

---

responsable de la organización turística cuente con elementos suficientes para aplicar acciones preventivas y correctivas que permitan alcanzar las metas trazadas en los planes. Para apoyar el proceso de monitoreo y evaluación, es fundamental la disponibilidad oportuna de información (importancia del SIIT). En este sentido, la definición de los parámetros (indicadores) de evaluación del desempeño de los planes es muy importante, por lo cual, se sugiere contar con el apoyo de especialistas en cada área susceptible a evaluar.

**Mantener una continuidad en el proceso de diagnóstico, planeación e implantación,** la integración de agrupamientos turísticos competitivos debe ser conceptualizada como un proceso continuo, es decir, la elaboración e implantación de los Planes Estratégico y de Acción no significa que se han logrado los objetivos establecidos y que deberá pasar un amplio periodo (meses o años) para su actualización. Como en cualquier mercado, el turístico también es dinámico y altamente evolutivo, implicando que los programas y objetivos del proceso de planeación-implantación tengan que adecuarse para mantener la competitividad del agrupamiento a largo plazo.

**Incorporar los criterios de sustentabilidad, innovación y calidad en el diseño de las estrategias y objetivos de los Planes,** la consideración de los tres criterios en la elaboración de los planes aumenta las posibilidades de la integración exitosa de agrupamientos turísticos competitivos, ya que son estos elementos los que proporcionan el aspecto dinámico y flexible a los clusters turísticos. En esencia, la sustentabilidad, innovación y calidad constituyen los fundamentos para la creación de ventajas competitivas que fortalecen la posición ante los agrupamientos y/o productos competidores.

---

# **Capítulo 5:**

# **Conclusiones**

---

## Capítulo 5: Conclusiones

### 5.1. Conclusiones

La integración de agrupamientos turísticos en México puede constituirse en un instrumento de política económica de alto impacto en el desarrollo regional, estatal y nacional. Además, se perfila como una alternativa viable para fortalecer la posición competitiva de los destinos y atractivos turísticos nacionales ante el incremento de la competencia mundial por los flujos de turistas e ingresos.

Sin embargo, hay que considerar que la conformación de un agrupamiento turístico competitivo es un proceso de gran complejidad para ser conducido por una sola empresa o institución gubernamental. La situación anterior, genera una fuerte necesidad de establecer un conjunto de compromisos entre los principales agentes involucrados en la actividad turística de una región, o incluso del país, antes de iniciar cualquier proceso de integración.

La detección y aprovechamiento del potencial de encadenamientos productivos en el sector turismo nacional deberá basarse en la evaluación sistemática de cada uno de los elementos que definen la posición competitiva de la oferta actual, siendo fundamental analizar los siguientes aspectos:

- Recursos naturales y/o artificiales, así como la viabilidad técnica, financiera y ambiental para su aprovechamiento turístico.
- Actividades susceptibles a desarrollar congruente con la disponibilidad de recursos con potencial turístico.
- Condiciones de la infraestructura básica y de apoyo necesarias para la realización y disfrute de las actividades por parte de los visitantes.
- Condiciones de operación y nivel de desarrollo de los servicios turísticos.
- Características de la demanda, tendencias en los hábitos y preferencias de los turistas nacionales y extranjeros.
- Posición competitiva del sector turístico frente a los competidores actuales y potenciales, productos sustitutos, turistas y proveedores.
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La evaluación de los siete factores señalados permite definir una cartera objetiva de productos turísticos, a partir de los cuales es factible diseñar un plan estratégico que impulse su desarrollo y/o consolidación con base en un esquema de agrupamientos competitivos.

---

La definición precisa y consistente del Plan Estratégico es un punto crítico y de alto impacto, ya que será la guía fundamental para la asignación de actividades, responsabilidades, recursos financieros, humanos, tecnológicos y de gestión durante el proceso de encadenamiento del sector. Por ello, su diseño deberá ser el resultado de una amplia participación de todos los agentes.

Para que el Plan Estratégico cumpla con su función deberá incorporar los siguientes elementos:

- Visión estratégica del agrupamiento.
- Líneas estratégicas generales.
- Objetivos estratégicos asociados a cada línea.
- Políticas y/o acciones para cumplir eficientemente los objetivos.

La planeación turística y especialmente la implantación de los Planes Estratégico y de Acción, requieren el establecimiento de un ente que asuma la responsabilidad de la organización, dicha entidad puede ser un departamento, un área especializada o bien un organismo de nueva creación.

Los principales ámbitos de competencia de la entidad encargada de la organización turística son:

- Coordinar los esfuerzos para la implantación de programas y proyectos.
- Obtener y administrar recursos económicos.
- Administrar los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- Supervisar el grado de avance y cumplimiento de los programas.
- Definir indicadores de desempeño y realizar su evaluación.
- Impulsar la participación de los agentes involucrados.

Por último, la competitividad del agrupamiento estará condicionada por su capacidad para generar beneficios a largo plazo para todos los agentes participantes, en donde, la innovación, mejora continua y sustentabilidad son la base para mantener, fortalecer y crear nuevas ventajas competitivas. La competitividad del agrupamiento debe medirse en términos del cumplimiento de las expectativas de todos los agentes participantes:

- Empresas (utilidad neta).
  - Turistas (plena satisfacción).
  - Población (empleo, educación, ingresos).
  - Gobierno (cumplimiento de programas, mayores recursos fiscales).
  - Recursos naturales (sustentabilidad).
-

---

## 5.2. Recomendaciones

A pesar de que en México la utilización del modelo de agrupamientos competitivos es reciente y principalmente orientado al sector industrial, es importante extender su adopción como política de promoción del desarrollo turístico. En este sentido, es necesario difundir los beneficios derivados de la instrumentación de políticas económicas basadas en la conformación de clusters, algunas de las principales ventajas son:

- Obtención de mayores beneficios económicos, repercutiendo en el incremento de la rentabilidad de las empresas integrantes del cluster.
- Generación de círculos virtuosos que promueven el incremento de la productividad e innovación.
- Creación de oportunidades para el fortalecimiento de distintas áreas empresariales como capacitación, finanzas, tecnología, diseño de producto, mercadotecnia y distribución.
- Cooperación entre las empresas del cluster, bajo la premisa de que resulta más importante incrementar el flujo de turistas en la región y posteriormente competir entre ellas para brindarle los servicios.
- Difusión de la información e ideas, elementos fundamentales en el proceso de innovación y mejora continua.
- Especialización de los mercados laborales.

Adicionalmente, se recomienda que los programas orientados a la conformación de agrupamientos atiendan siete aspectos fundamentales:

- Creación de redes de negocio y colaboración, principalmente a partir de las pequeñas y medianas empresas.
  - Implantación de sistemas que brinden continuamente información a las empresas sobre el entorno competitivo y al interior del cluster.
  - Fortalecimiento de infraestructura básica y de los servicios de las empresas.
  - Mejoramiento del entrenamiento, capacitación y preparación de los recursos humanos.
  - Creación de áreas especializadas en el desarrollo tecnológico e innovación.
  - Establecimiento de foros de cooperación y/o diálogo entre el sector público y sector privado.
  - Participación coordinada de los gobiernos federal, estatal y municipal en la promoción del proceso de formación de clusters.
-

---

En general, las políticas orientadas a la integración de clusters se caracterizan por impulsar el establecimiento de redes de colaboración entre los distintos agentes comprometidos con el desarrollo del sector turismo de una región.

***Cualquier política económica orientada a la conformación de agrupamientos turísticos competitivos deberá crear un sistema de interacción entre las empresas, sector público y organizaciones no gubernamentales, a través del cual se puedan generar continuamente ventajas competitivas.***

Es necesario considerar que un cluster es el resultado de procesos cambiantes\*. Los agrupamientos se forman, crecen y evolucionan, pero también corren el riesgo de declinar y desaparecer. Por ello, es necesario que una vez definidas las políticas para su integración se analice constantemente su evolución, así como la del entorno competitivo.

La mejor manera de que un cluster mantenga su competitividad a largo plazo es fundamentar su creación en esquemas flexibles y adaptables a los cambios generados en el mercado turístico mundial, nacional y/o local. Ello implica la permanente creación de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización al interior del agrupamiento.



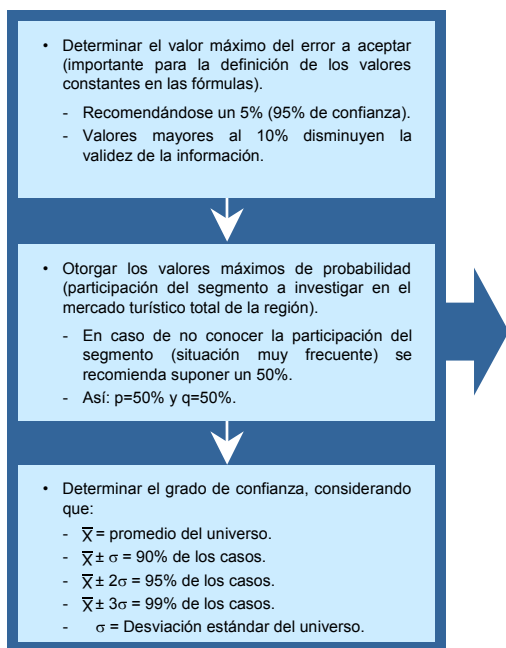
---

# Apéndices

# Apéndice I

## Selección del Tamaño de la Muestra

La selección del tamaño de la muestra es un proceso complejo, sin embargo es posible aplicar una metodología práctica, esta metodología presenta limitaciones cuando existen o se mezclan segmentos con características heterogéneas, en este caso se recomienda incrementar la muestra para elevar su representatividad.



### POBLACIONES INFINITAS (MAS DE 100 MIL TURISTAS)

90% de confianza	95% de confianza	99% de confianza
$n = (p^*q) + E^2$	$n = (3.84^*p^*q) + E^2$	$n = (6.63^*p^*q) + E^2$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>p = 50\%</math> (ó participación del segmento).</li> <li>• <math>q = 50\%</math> (ó 1 menos la participación del segmento).</li> <li>• <math>n =</math> tamaño de muestra.</li> <li>• <math>E =</math> error de la estimación, sugiriendo ubicarlo entre 2% y 6%.</li> <li>• 3.84 y 6.63 son valores constantes obtenidos de la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z, con base en el valor máximo de error.</li> </ul>		

### POBLACIONES FINITAS (MENOS DE 100 MIL TURISTAS)

90% de confianza	95% de confianza	99% de confianza
$n = (N^*p^*q) + [E^2(N-1)+(p^*q)]$	$n = (3.84^*N^*p^*q) + [E^2(N-1)+(3.84^*p^*q)]$	$n = (6.63^*N^*p^*q) + [E^2(N-1)+(6.63^*p^*q)]$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>p = 50\%</math> (ó participación del segmento).</li> <li>• <math>q = 50\%</math> (ó 1 menos la participación del segmento).</li> <li>• <math>n =</math> tamaño de muestra.</li> <li>• <math>N =</math> Universo o población, (total de turistas captados por la región).</li> <li>• <math>E =</math> error de la estimación, sugiriendo ubicarlo entre 2% y 6%.</li> <li>• 3.84 y 6.63 son valores constantes obtenidos de la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de 0 a Z, con base en el valor máximo de error.</li> </ul>		

	POBLACION INFINITA	POBLACION FINITA
<b>EJEMPLOS</b>	<p>Determinación del tamaño de muestra para evaluar las características del mercado de turismo de aventura en la región de Pantanos de Centia, con base en los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de confianza = 95%.</li> <li>• Error de estimación = 2%.</li> <li>• Participación del turismo de aventura en el turismo total del estado de Tabasco = 10%.</li> </ul> <p>Fórmula: <math>n = (3.84^*p^*q) + E^2</math>  <math>n = (3.84^*0.10^*0.90) \div (0.02)^2</math>  <math>n = (0.3456) \div (0.0004)</math>  <b>n = 864 turistas a entrevistar</b></p>	<p>Determinación del tamaño de muestra para identificar la imagen que tienen los turistas de un producto (turismo de aventura en Jalcomulco, Ver.), con base en los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de confianza = 90%.</li> <li>• Error de estimación = 3%.</li> <li>• Visitantes totales a Jalcomulco (turismo de aventura y ecoturismo): 2,500</li> <li>• Visitantes con intención de turismo de aventura: 50%.</li> </ul> <p>Fórmula: <math>n = (N^*p^*q) \div [E^2(N-1)+(p^*q)]</math>  <math>n = (2,500^*0.50^*0.50) \div [0.03^2(2,500 - 1) + (0.50^*0.50)]</math>  <math>n = (625) \div [(0.0009^*2,499)+0.25]</math>  <math>n = (625) \div (2.2491+ 0.25)</math>  <math>n = 625 \div 2.7491</math>  <b>n = 227 turistas a entrevistar</b></p>

---

# Glosario

- 
- **Actividades de consenso**, presentar a los agentes involucrados en la actividad turística de una región, las conclusiones y estrategias identificadas con el fin de lograr un acuerdo y obtener la versión definitiva de las mismas. El consenso minimiza la creación de conflictos en la implantación del Plan Estratégico.
  - **Agrupamiento**, concentración geográfica de empresas que operan en líneas similares de negocio y que mantienen diversas relaciones interempresariales como proveeduría, comercialización, promoción, capacitación.
  - **Alianza estratégica**, formas de vinculación empresarial con el propósito de enfrentar los cambios tecnológicos, de mercado, de competencia, etc. Las alianzas estratégicas se pueden materializar a través de acuerdos de cooperación, subcontratación, coinversión, joint-ventures, franquicias, etc.
  - **Análisis estratégico**, evaluación de las cinco fuerzas competitivas (establecidas por el modelo de Porter) y su impacto en el desempeño del producto y/o agrupamiento turístico. Las cinco fuerzas son: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de los turistas y rivalidad existente en el sector.
  - **Análisis FODA**, evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta un producto o cluster turístico con base en las condiciones del entorno bajo el cual está operando.
  - **Áreas de oportunidad**, áreas administrativas, operativas y funcionales donde es susceptible implementar acciones para fortalecer y/o mejorar el desempeño de un cluster, empresa o institución. En este sentido, una debilidad o amenaza puede ser convertida en un área de oportunidad.
  - **Atractivo complementario**, oferta de subproductos o actividades que contribuyen a fortalecer al producto turístico principal de una región.
  - **Balance oferta-demanda turística**, procedimiento encaminado a identificar en forma preliminar los productos y/o atractivos con potencial con base en las condiciones del mercado, sin considerar los factores de competencia.
  - **Barreras a la entrada**, mecanismos estratégicos que emplean las industrias o empresas para limitar el ingreso de competidores potenciales al mercado.
  - **Benchmarking**, técnica de análisis de un producto con base en la comparación
-

---

del resto de la industria o sector, identificando y estableciendo las mejores prácticas (más eficientes) como rangos de comparación.

- **Bienes intangibles**, productos basados en el conocimiento y la investigación que se traducen en servicios, diseño de producto, marcas, patentes, etc.
- **Bienes tangibles**, productos físicos como: souvenirs, alimentos, instalaciones.
- **Capacidad gerencial**, habilidad para administrar y gestionar el desempeño de una empresa u organismo público.
- **Cartera de productos**, conjunto de productos turísticos que representan el mayor potencial de negocios para una región.
- **Ciclo de vida del producto**, proceso de evolución que registra un producto turístico desde su introducción al mercado (introducción, crecimiento, madurez, declinación), en donde el cambio de una etapa a otra está definido por la captación de flujos e ingresos derivados del turismo.
- **Circuitos turísticos**, oferta conjunta de productos turísticos diferenciados y que generalmente se ubican en regiones distantes, los circuitos pueden generarse en cuatro niveles: local, regional, nacional e internacional. Por ejemplo, la oferta de paquetes dentro del programa Mundo Maya (enlaza distintas ciudades con vestigios de la cultura maya en México, Guatemala, Honduras, Belice y El Salvador) representa un ejemplo idóneo sobre los circuitos turísticos.
- **Cluster turístico**, véase la definición de agrupamiento.
- **Competidores entrantes**, productos y/o atractivos turísticos de nueva creación que representan una competencia en el mediano y largo plazo para un producto existente en otra región.
- **Competitividad**, capacidad para la generación de tasas de rentabilidad superiores a las del resto del sector (industria) y sostenibles a largo plazo.
- **Cultura laboral**, nivel de desarrollo y concientización de las responsabilidades y obligaciones que involucra el establecimiento de relaciones obrero-patronales o empleador-empleado.
- **Destino turístico**, producto o conjunto de productos capaces de atraer importantes flujos de viajeros por sí mismo (Epcot Center, Cancún, Acapulco).

- 
- **Economías de escala**, referida a la disminución de los costos unitarios a medida que se incrementa la oferta de productos y/o servicios turísticos.
  - **Eficiencia terminal**, porcentaje de alumnos egresados con respecto al total de alumnos inscritos durante un ciclo escolar.
  - **Entrevistas a profundidad**, mecanismo para la obtención de información respecto a la dinámica y situación del agrupamiento, aplicándose a los líderes del sector y/o personal con amplia experiencia.
  - **Eslabonamiento productivo**, establecimiento de relaciones entre las distintas etapas que constituyen la oferta turística (producto-prestadores de servicios-proveedores-instituciones públicas).
  - **Grupo estratégico**, conjunto de empresas que operan en el sector turístico de una región y que mantienen una elevada similitud en su orientación estratégica.
  - **Grupos de enfoque**, sesiones de trabajo entre los responsables de la elaboración del Plan Estratégico y los agentes que participan en la actividad turística de una región, con el propósito de recopilar información cualitativa para el proceso de diagnóstico del agrupamiento.
  - **Imagen del producto**, forma en la que los turistas perciben al producto, recomendando considerar por separado a cada componente del mismo para obtener una imagen de cada parte.
  - **Índice de retorno de los turistas**, valor promedio del número de ocasiones que un turista retorna a una misma región en un periodo determinado, generalmente de un año, es decir, número de veces en promedio que un turista visita la región para disfrutar de los atractivos y productos.
  - **Innovación**, capacidad para crear productos y desarrollar nuevas formas de hacer las cosas (procesos, técnicas, acciones) con base en la investigación y aprovechamiento de avances tecnológicos y/o del conocimiento.
  - **Inventario turístico**, relación de los recursos naturales y artificiales que posee una región, así como de las actividades con potencial de desarrollo con base en dichos recursos.
  - **Investigación de mercado**, procedimiento mediante el cual se determinan las
-

---

características de la demanda turística para una región; la investigación puede complementarse a través de análisis directo o de gabinete.

- **Investigación secundaria**, proceso de análisis basado en la recopilación de información de fuentes documentales como revistas, periódicos, libros, folletos, estudios especializados, etc.
- **Jerarquización**, ordenar de mayor a menor importancia un grupo de factores con base en un conjunto de criterios previamente establecidos.
- **Joint-venture**, acuerdo entre dos o más empresas para trabajar juntas en un proyecto determinado. Frecuentemente, será formada cuando las empresas sean complementarias y deseen crear un producto o servicio turístico congruente con sus ventajas competitivas. En general una joint-venture se establece únicamente para un sólo proyecto.
- **Know-How**, acervo de conocimientos técnicos, científicos y empíricos que constituyen un activo intangible que contribuye a acelerar el periodo de aprendizaje de los recursos humanos.
- **Mercado objetivo**, segmento específico al cual está orientada la oferta turística de una región, por ejemplo: turistas nacionales en viajes de negocio y con un ingreso de ocho a diez salarios mínimos.
- **Mezcla de productos turísticos**, conjunto de todos los productos (ecoturismo, sol y playa, convenciones, arqueológico, etc.) y atractivos que constituyen la oferta del agrupamiento de una región.
- **Movimiento estratégico**, acciones y medidas que realiza una empresa para fortalecer su posición en el mercado y reducir el poder de la competencia.
- **Muestreo del mercado turístico**, levantamiento de encuestas bajo criterios estadísticos para identificar el perfil y composición del mercado turístico y con base en ello inferir el comportamiento del universo de turistas que visitan la región.
- **Nicho de mercado**, segmentos de mercado con un alto índice de especialización, pese a ser pequeños, los nichos de mercado generan una elevada rentabilidad a las empresas. Algunos nichos en el ramo turístico son: paracaidismo, safaris, incentivos, excursiones religiosas.

- 
- **Perfil del turista**, características particulares que definen con precisión al turista que visita una región. Entre los principales componentes que definen el perfil de un turista se encuentran: edad, nacionalidad, sexo, gasto promedio, motivo de visita, estadía promedio, modo de transporte, atractivos deseados.
  - **Plan estratégico**, documento que concentra la visión, estrategias y objetivos establecidos por los agentes de un agrupamiento turístico, es la guía básica en el desempeño futuro del cluster.
  - **Planeación turística**, proceso sistemático mediante el cual se determina la orientación y lineamientos que servirán como guías en el desempeño de la actividad turística de una región en el largo plazo.
  - **Posición competitiva**, situación que guarda una empresa, agrupamiento o grupo estratégico en el sector que participa, en donde la posición competitiva puede ser fuerte (liderazgo) o débil (baja participación de mercado y reducida rentabilidad).
  - **Producto turístico**, es el resultado de la integración de los recursos naturales (montañas, cascadas, bosques), actividades susceptibles a desarrollar (ciclismo, natación, buceo), servicios turísticos (hospedaje, alimentación, reservación de boletos) e infraestructura (carreteras, aeropuertos, telefonía) con objeto de satisfacer la demanda de esparcimiento y asignación del tiempo libre de los turistas.
  - **Productos antagónicos**, productos y/o servicios turísticos que satisfacen a distintos segmentos turísticos y que bajo esta perspectiva podrían generar un conflicto de intereses al reunir en un mismo punto a los dos segmentos. Las fuentes de conflicto pueden estar definidas por racismo, elitismo, deseos de actividades.
  - **Productos sustitutos**, productos que brindan una satisfacción similar a la oferta turística de otra región.
  - **Reclutamiento de participantes**, proceso para garantizar la participación de empresarios, autoridades, académicos, etc, en la realización de grupos de enfoque y entrevistas a profundidad.
  - **Red de proveedores**, conjunto de relaciones de proveeduría de insumos entre los prestadores de servicios turísticos y la industria productora de artículos como: sábanas, cortinas, carne, leche, jabones, toallas, papelería, etc.
-



- 
- **Relaciones interempresariales**, mecanismos de cooperación y coordinación entre las empresas, mismos que pueden establecerse en forma intencional (acuerdos, intercambio de información, subcontratación) o de manera fortuita (desarrollo de recursos humanos generado por la movilidad y rotación).
  - **Reticencia al cambio**, factores que inciden en la población y que generan resistencia a aceptar el desarrollo de la nueva actividad turística en una región determinada.
  - **Segmentación de mercado**, división del mercado en distintos grupos de turistas con base en características afines a cada segmento (geográficas, psicológicas, ingresos, motivo de viaje).
  - **Segmento de mercado**, grupo de turistas que registran un conjunto de coincidencias respecto a su demanda como puede ser: deseos, preferencias, actitudes, actividad buscada, etc.
  - **Sinergias**, ventajas competitivas adicionales generadas por la interacción de dos o más empresas turísticas.
  - **Sustentabilidad**, aprovechamiento de los recursos turísticos de una región en el presente sin que su explotación comprometa su desarrollo futuro.
  - **Subcontratación**, relaciones de cooperación entre dos empresas establecidas como resultado de la necesidad de una de ellas para abastecerse de insumos o servicios a menor costo, respecto al incurrido en caso de realizar su producción dentro de la misma organización.
  - **Transculturación**, proceso de adopción de patrones de conducta y valores distintos a los establecidos en una comunidad como resultado de la mezcla de culturas y poblaciones.
  - **Viajes de largo recorrido**, viajes que realizan los turistas y que implican el traslado de un continente a otro ( Europa-América).
  - **Viajes intrarregionales**, viajes de los turistas que implican trasladarse de una región a otra. Generalmente, esta clase de viajes no consideran la salida del viajero de su continente de origen.
  - **Visión estratégica**, planteamiento que define la posición deseada en el largo plazo para un agrupamiento turístico con base en sus ventajas competitivas.
-

---

# **Referencias Bibliográficas**

---

## Referencias Bibliográficas

- Administración Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa: Una Necesidad Actual, Rodríguez V. Joaquín, SICAC S.A. de C.V., 1997.
- Alianzas Estratégicas y Organización Industrial, Análisis Económico, NAFIN, 1998.
- Atractividad de los Mercados Turísticos y Fortaleza del Destino, Secretaría de Turismo, Documento Técnico No. 2, 1998.
- Cambiando el Rumbo, Una Perspectiva Global del Empresario para el Desarrollo y el Medio Ambiente, Schmidheiny Stephan; Ed. Siglo XXI, 1992.
- Cómo Desarrollar Productos Turísticos Competitivos, “Manual para Emprendedores y Responsables de la Administración Turística”, Secretaría de Turismo, Documento Técnico No. 3, 1998.
- Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa, Harvard Business Review. Ed. Deusto, 1999.
- Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos, Secretaría de Turismo, Documento Técnico No. 1, 1998.
- Estrategia Competitiva “Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Michael E. Porter, 1982.
- International Conference on Territorial Development, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2001.
- Inventarios y Cuentas del Patrimonio Natural en América Latina y el Caribe, CEPAL, 1991.
- Investigación de Mercados, Teoría y Práctica, Salvador Mercado H, ed. Pacsa, 1995.
- Manual del participante del Taller de Planeación Estratégica, Universidad de Guadalajara, México.

- 
- Marketing Competitivo, “Estrategias de Mercadotecnia en la Gestión de los Destinos Turísticos, Secretaría de Turismo, Documento Técnico No. 4.
  - Mercadotecnia, Philip Kotler. 3a. Edición. Prentice Hall. 1989.
  - National and Regional Tourism Planning, Methodologies and Case Studies, OMT, 1998.
  - Plan de Negocios, Richard Stutely, ed. Pearson Educación, 2000.
  - Programa de Competitividad Turística México 2000, Foros Nacionales de Competitividad Turística “Memorias”, SECTUR. Foros I y II.
  - Programa de Competitividad Turística México 2000, III Foro Nacional de Competitividad Turística “Memoria”, SECTUR.
  - Redes Industriales: Organización Fundamental de la Economía Globalizada, Análisis Económico, NAFIN, 1998.
  - Seminaire sur les Nouvelles Formes de Demande et les Nouveaux Produits, World Tourism Organization, 1991.
  - Seminario de Competitividad Turística, “El Golf como Factor de Desarrollo y Consolidación de los Destinos Turísticos Mexicanos”, SECTUR, México, 1999.
  - The Balance Scorecard, “Traslating Strategy into Action”, Robert S. Kaplan y David P. Norton. Harvard Bussines Review. 1996