

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

*Análisis de la imagen organizacional del turismo del estado
de Oaxaca generada a partir de planes estratégicos y de
promoción de instituciones del Gobierno mexicano*

Elaboró: José Ricardo Rodríguez Ríos
Asesora: Virginia Reyes Castro



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

	Página
Introducción	4
Capítulo 1. La imagen organizacional y sus componentes	8
1.1 Planeación estratégica	8
1.2 Comunicación organizacional	15
1.3 Realidad organizacional a través del Cuadro de Mando Integral (<i>Balanced Scorecard</i>)	20
Capítulo 2. El turismo y la promoción turística	26
2.1 Turismo	26
2.2 Promoción	28
2.3 Promoción turística	31
Capítulo 3. Oaxaca y su turismo	35
3.1 El estado de Oaxaca	35
3.2 El turismo en Oaxaca y la Guelaguetza	41
3.3 Organizaciones gubernamentales encargadas del turismo y la promoción turística en México	47
3.4 La promoción turística de Oaxaca	54
Capítulo 4. Análisis de la imagen organizacional del turismo del estado de Oaxaca generada a partir de planes estratégicos y de promoción de instituciones del Gobierno mexicano	58
4.1 Los planes estratégicos	59
4.2 La imagen organizacional del turismo de Oaxaca	62

4.3 Mapas estratégicos diseñados	88
4.4 Propuesta: Cuadro de Mando Integral para el turismo de Oaxaca	101
Conclusiones	110
Fuentes de consulta	116
Anexos	120

Introducción

En su Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010, el Gobierno de Oaxaca menciona que ese estado es uno de los preferidos por visitantes provenientes de la república mexicana y de países extranjeros, a causa de su diversidad de atractivos turísticos. Paradójicamente, un sólo evento parece ser el principal elemento de difusión de toda esta riqueza: la Guelaguetza.

Si bien la máxima fiesta de los oaxaqueños sirve como carta de presentación del estado —con la que muestra sus regiones y características culturales, usos y costumbres—, no se le puede considerar una herramienta de comunicación ni un instrumento de promoción ni la estrategia de difusión de la imagen turística, ya que carece de elementos metodológicos para serlo.

Incluso, el aspecto estratégico resalta como principal área de oportunidad en los esfuerzos por difundir y crear una imagen del turismo de Oaxaca. Salvo lo realizado en torno a la Guelaguetza, no se percibe un rumbo protagónico principal del sector, mucho menos guías que marquen el camino a seguir (*business drivers*, en inglés). Si bien existen documentos con metas y objetivos turísticos, no hay ni cimientos que encaminen a su consecución ni los pasos a seguir ni una lista de los recursos mínimos requeridos.

Con base en lo anterior, esta investigación tiene el objetivo de analizar los elementos que forman la imagen organizacional del turismo de Oaxaca (de acuerdo con Joan Costa: planeación estratégica, comunicación organizacional y realidad organizacional), para saber si son coherentes entre sí y se enfocan en alcanzar un futuro deseado, el cual es, a grandes rasgos, posicionar al estado en

un sitio de liderazgo tanto a nivel nacional como internacional. Se parte de la hipótesis de que la Guelaguetza es un componente predominante en dicha imagen organizacional, la cual está considerada en la visión, objetivos o estrategia para, posteriormente, ser comunicada y, de este modo, pueda convertirse en la realidad organizacional deseada (alineación).

Se aborda de manera específica el tema de la imagen organizacional —aspecto fundamental en este trabajo—, y se despliega como consecuencia de las relaciones (intencionales o no) de una organización con entes internos (áreas, departamentos, colaboradores) y externos o del entorno (clientes, Gobierno, competencia, proveedores, etcétera). Lo recomendable es potenciar todos estos vínculos para alcanzar metas y objetivos, de allí la importancia de analizarlos, planearlos e implementarlos estratégicamente. Este último fenómeno, la ejecución estratégica, se convierte en un punto crítico, pero no por la complejidad de los elementos que la fundamentan (misión, visión, valores, objetivos, estrategias) ni por la falta de herramientas y recursos, sino por su entendimiento o, más allá, su comunicación.

Otro objetivo de este trabajo es sentar las bases para la creación de una imagen organizacional estratégica basada en la ejecución de la estrategia de turismo de Oaxaca a través del Cuadro de Mando Integral. Este es un método¹ que permite la implementación del plan estratégico de las organizaciones partiendo de su adecuada comunicación, la cual se realiza mediante representaciones visuales de las estrategias (mapas estratégicos) y las distribuye en las siguientes cuatro perspectivas²:

- de aprendizaje y crecimiento (cultura),
- de procesos,

¹ KAPLAN, Robert, *Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*, Gestión 2000, España, 2006.

² VIVAS, C., *La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos*, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, 1998, n.º 22, páginas 42 a 52.

- de clientes,
- financiera.

Esta tesis está dividida en cuatro capítulos. El primero de los cuales versa sobre la *imagen organizacional*, es decir, la concepción que una organización genera entre diferentes públicos; asimismo, se desarrollan en éste los siguientes elementos nucleares:

- ✓ Identidad organizacional, que surge de la planeación estratégica; definición del rumbo, los deseos o el futuro de la organización, que parte del conocimiento de un estado actual. Es el primer paso de un camino consciente.
- ✓ La comunicación organizacional, el conjunto de relaciones que una organización genera con sus diferentes públicos y que, en la mayoría de los casos, tienen como objetivo la acción y la colaboración.
- ✓ La realidad organizacional, relativa a los hechos y resultados tangibles. Indican que la organización está trabajando y tiene una meta visible.

El segundo capítulo, *el turismo y su promoción*, empieza con una definición de turismo, las acciones que realizan las personas durante viajes y estancias en sitios distintos a los habituales, ya sea por diversión, negocios u otros. El apartado continúa con lo referente a la promoción como concepto, la diferenciación de un producto o servicio para su adquisición sobre otros similares. Ambos términos se unen para formar la promoción turística, que es el conjunto de actividades e instrumentos que estimulan a los viajantes a elegir ciertos lugares turísticos y no otros.

El objeto de estudio, Oaxaca y su turismo, constituye el centro del tercer capítulo. En éste se desarrollan los aspectos económicos, políticos y sociales del estado; los tipos de turismo que se manifiestan en él; sus atractivos turísticos naturales, culturales y sus principales fiestas; las organizaciones encargadas de la

planeación y promoción turística en Oaxaca (México, también); y los documentos donde se plasman estas actividades.

El último capítulo está conformado por un análisis de la imagen organizacional del turismo del estado de Oaxaca, generada a partir de planes estratégicos de instituciones gubernamentales en México. Éste, a su vez, se subdivide en dos partes:

1. El estudio de tres elementos que conforman la *imagen* del turismo de Oaxaca (planeación estratégica, comunicación e indicios de su realidad organizacional).
2. Propuesta de mejora de la *comunicación*, considerada como el elemento clave de la imagen, mediante el diseño y el análisis de mapas estratégicos, así como de la generación de las bases para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para el turismo del estado de Oaxaca.

Al final del trabajo se encuentra también un apartado de conclusiones, las fuentes de consulta base del trabajo y anexos que, fundamentalmente, son partes de los planes estratégicos de diversas organizaciones gubernamentales involucradas en el turismo.

Capítulo 1

La imagen organizacional y sus componentes

Seneca, filósofo de la antigua Grecia, hacía mención a que cuando no se sabe a qué puerto se está uno dirigiendo, todos los vientos son desfavorables. Para efectos del presente trabajo, esta frase se toma como base para señalar la importancia de un proceso conformado por la planeación estratégica, la comunicación organizacional y la ejecución, el seguimiento y el monitoreo estratégico. Estos elementos permiten a las organizaciones tener claro cuál es el motivo de su existencia, así como trabajar enfocadas en alcanzarlo (si se quiere trascender) y formar una imagen organizacional positiva.

Con la finalidad de comenzar a generar las bases para el entendimiento total de esta tesis, en este primer capítulo se explicarán de manera más amplia los conceptos mencionados anteriormente.

1.1 Planeación estratégica

Muchos de los grandes imperios tuvieron su inicio en la visión de un líder: pusieron en mente el objetivo que habrían de alcanzar —nada menos que el de prevalecer sobre sus vecinos—, analizaron los factores de su entorno y los utilizaron combinándolos con sus propios recursos, determinando un curso de acción con pasos concretos a seguir. En la actualidad, a este proceso se le conoce como Planeación Estratégica (PE).

De acuerdo a teóricos expertos en estrategia como Igor Ansoff y Taylor, los inicios de lo que actualmente se concibe como PE se dieron entre las décadas de los 60 y 70 del siglo pasado. En ese tiempo se entendía como la planificación de las

tareas que los empleados habrían de realizar: —.el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas, y el trabajador hacía”³. La PE busca centrarse en aquellos objetivos logrables, en definir en qué negocio o área se competirá, en cómo actuar con base en las fortalezas y debilidades de la organización, así como en las oportunidades y amenazas del entorno.

Ésta puede ser vista desde cuatro perspectivas:

1. Es un pronóstico del porvenir de las decisiones actuales, a través de la observación, durante determinado periodo, de las relaciones de causa y efecto. De esta forma, es posible identificar las oportunidades y los riesgos que puedan surgir en el futuro y que, en combinación con información importante, son los fundamentos para que una organización tome las mejores decisiones, explote sus oportunidades y evite los peligros: —. planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”⁴.
2. Comienza por el establecimiento de metas, la definición de estrategias para lograrlas y el desarrollo de planes detallados con acciones específicas encaminadas a la obtención de los fines buscados. Se trata de un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quiénes lo llevarán a cabo y qué se hará con los resultados: —. la Planeación Estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida a partir de una realidad entendida”⁵.

³ MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Miguel Ángel, *Casos prácticos de management estratégico*, Ediciones Díaz de Santos, 1996, página 150.

⁴ MIKLOS, Tomás y JIMÉNEZ, Edgar, *Las decisiones políticas: de la planeación a la acción*, Siglo XXI, 2000, página 33.

⁵ IDEM, página 34.

3. Es una actitud, puesto que requiere de dedicación para actuar visualizándose a futuro. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, creativo y de perseverancia.
4. En sí misma, una planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos. Es el resultado de procesos formales de establecimiento de sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, encaminados en el desarrollo e implementación de planes detallados.

Otro estudioso de la estrategia, Sallenave, menciona al respecto: "La planificación (planeación) estratégica es un proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"⁶. La PE es un proceso iterativo (repetitivo) multidireccional en la organización, en el que se establecen metas organizacionales partiendo de la información disponible en el entorno.

Principales componentes de la Planeación Estratégica (PE)

En párrafos anteriores se hacía mención de la misión, visión, objetivos, estrategias y comunicación. A continuación se define cada uno de dichos elementos, esencia de la PE.

La misión es:⁷

- el enunciado que expresa la razón de ser de una organización, de lo que es y cuál es su quehacer. Es la forma en la que define el motivo de su existencia, su máximo objetivo, finalidad o propósito básico: —Enunciado

⁶ SALLENAVE, Jean Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma, 2004.

⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/AplicacionDeLaMisionPlaneacionEstrategica>, consultada el 08 de septiembre de 2009.

mismo de la misión está compuesto usualmente por varias partes: descripción de la organización, objetivos y principios”⁸;

- la definición duradera del objeto de una organización que la distingue de otras;
- en su declaración, el señalamiento del alcance de las operaciones de la organización en términos de productos, servicios, mercados o entorno;
- una descripción breve de los valores y las prioridades;
- en su declaración, el establecimiento del punto de partida hacia el futuro de la organización;
- junto con la visión, el establecimiento de la dirección y la esencia de la organización para establecer una orientación que guíe el resto de las actividades.

La visión es:^{9, 10, 11, 12}

- ... el conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que se quiere llegar a ser en el futuro”¹³. Asimismo, una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo, y que, orientada al mercado, expresa cómo quiere ser percibida la organización desde fuera, cómo se ve en el futuro (10 a 20 años).
- una guía clara acerca de lo importante a preservar y el estímulo para llegar al futuro que se quiere para la organización.
- una serie de ideas en alusión a la identidad que ha de alcanzar la organización a mediano o largo plazo:

⁸ GARBETT, Thomas, *Imagen Corporativa: Cómo Crearla y Proyectarla*, Legis, Bogotá, Colombia, 1991, página 15.

⁹ MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, y VOYER John, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Pearson Educación, 1997, 688 páginas.

¹⁰ DUBRIN, Andrew, *Fundamentos de Administración*, Cengage Learning Editores, 2000, 472 páginas.

¹¹ BOHLANDER, George W., *Administración de Recursos Humanos*, Cengage Learning Editores, 2008, 783 páginas.

¹² SAINZ, José María, *El Plan Estratégico en la Práctica*, Esic Editorial, 2003, 352 páginas.

¹³ MIRANDA MIRANDA, Juan José, *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación Financiera-Económica-Social, Ambiental*, MM Editores, 2005, página 424.

1. *Ideología central*
 - valores,
 - propósitos.
 2. *Auto-imagen a futuro*
 - metas (continuas) de 10 a 30 años,
 - descripción vívida.
 3. *Breve, a manera de que sea fácil de captar y recordar*
 4. *Inspiradora, que motive el logro de retos*
 5. *Coherente, con base en los valores y la misión de la organización*
- un pensamiento más allá de las capacidades y entorno actual de la organización;
 - una idea o serie de ideas visionarias, más que estratégicas o tácticas;
 - generalmente, una apuesta poco segura, porque tienen de 50 a 70% de probabilidades de éxito.
 - una definición y descripción de la situación futura que desea tener la organización, y que la guía, controla y alienta para alcanzar el estado deseable.
 - la respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los objetivos estratégicos:^{14, 15}

- definen el futuro inmediato del negocio, en lo referente a lo que se va a hacer para alcanzar la visión: —~~So~~ en su conjunto las victorias que se necesitan obtener para conquistar la posición deseada”¹⁶;
- constituyen aquella formulación de propósito que marca la posición que se desea ocupar a mediano o largo plazo;

¹⁴ MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, y VOYER John, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Pearson Educación, 1997, 688 páginas.

¹⁵ SAINZ, José María, *El Plan Estratégico en la Práctica*, Esic Editorial, 2003, 352 páginas.

¹⁶ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, Cengage Learning Editores, 2005, página 92.

- representan el fin de carácter cuantitativo a realizarse en un periodo específico;
- son metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado;
- representan, en su conjunto, las victorias que se necesitan obtener para conquistar la posición deseada;
- son aquellos elementos seleccionados para apoyar la visión, con base en los siguientes términos:
 - es específico (*specific*), toda vez que es preciso lo que se quiere realizar,
 - es medible (*measurable*), dado que indica en sí cómo medir su avance,
 - loggable (*attainable*), y debe indicar y orientar a la acción,
 - es relevante (*relevant*), pues se convierte en un reto tanto para la organización como para sus responsables y, por último,
 - es oportuno (*timely*), dado que debe tener fechas límites comprometidas y un calendario diseñado con base en las condiciones internas y externas a la organización.

La estrategia es:^{17, 18, 19}

- el propósito fundamental de una organización, la determinación de cursos de acción y la definición de cómo se distribuirán los recursos disponibles, en busca del logro de los objetivos estratégicos y partiendo de la visión de la organización.
- un grupo de cursos de acción que definen los pasos y las medidas genéricas que una organización realiza en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos.
- un conjunto de decisiones tomadas con base en un análisis del pasado y en espera de alcanzar un estado futuro deseado.

¹⁷ MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, y VOYER John, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Pearson Educación, 1997, 688 páginas.

¹⁸ DUBRIN, Andrew, *Fundamentos de Administración*, Cengage Learning Editores, 2000, 472 páginas.

¹⁹ SAINZ, José María, *El Plan Estratégico en la Práctica*, Esic Editorial, 2003, 352 páginas.

- es el conjunto de líneas de acción enfocadas en lograr un determinado fin.
- un plan de acción que define el ámbito de la organización con base a sectores y mercado en el que compete.
- un punto de partida para identificar la posición que se quiere alcanzar, y en la cual se especifican direcciones y prioridades.
- un plan en el que se distinguen cuatro componentes:
 - *Ámbito de actividad.* Cuál es el campo o negocio en el que se dedica la organización.
 - *Capacidades distintivas.* Recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos, etcétera) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, liderazgo) presentes y potenciales que posee y domina la organización.
 - *Ventajas competitivas.* Son las características que la organización puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a los competidores.
 - *Sinergia.* Permite explotar las complementariedades en las habilidades y deficiencias de los tres componentes anteriores (ámbito, capacidades distintivas y ventajas competitivas) para alcanzar el grado de coordinación en la organización.

Las tácticas:²⁰

- se dan dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica;
- son conducidas o ejecutadas por los mandos medio de la organización;
- se refieren a un área específica de actividad de las que consta la organización;
- están orientadas hacia la coordinación de recursos;
- constituyen un esquema específico para emplearse en algunos recursos de una estrategia;
- representan la conversión e interpretación de estrategias en planes concretos a diversos niveles;

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Administración "Procesos Administrativos", Segunda Edición, 1998.

- son una planeación táctica que trata de la selección de los medios por los cuales han de seguirse las estrategias.

La comunicación

La PE se vale de diversas herramientas, y una de las más importantes —y quizá la más— es la comunicación, ya que con ésta encuentra la expresión de su contenido y propósitos. De este encuentro se genera una de las perspectivas de la comunicación organizacional²¹ (se detalla que a continuación), y cuyo esquema se conjuga con el proceso de la PE para convertir los elementos estratégicos, junto con otros elementos informativos y de comportamiento, en impactos encaminados a la creación de una imagen favorable y a la diferenciación. Así, mientras que la PE orienta a la materialización de una posición actual y futura deseada por la organización, la comunicación integra e incentiva a la acción a los diversos actores a través del convencimiento.

1.2 Comunicación Organizacional (CO)

Luis Cervera Fantoni sostiene: —. la comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones porque se da de manera inherente [a éstas]”²²; cuando es controlada propicia la coordinación de actividades entre los individuos que en ellas participan, lo que posibilita el alcance de las metas establecidas y crea una buena imagen en sus mentes. Por ello, la comunicación organizacional (CO) se entiende como el conjunto de mensajes generados por una organización —ya sea de manera consciente o no—, intercambiados con su medio. Además, es considerada como un —. conjunto de programas tendientes a

²¹ Universidad de la Sabana, Centro de las Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, *Comunicación Empresarial: Plan Estratégico como Herramienta Gerencial*, 2006, Página 91.

²² CERVERA Fantoni, Ángel Luis, *Comunicación Total*, ESIC, Madrid, 2004, página 33.

mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos”.²³

La definición general de CO se resume como el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes por parte de una organización o grupo. Sería preciso aclarar que, desde este punto de vista, organización se concibe como todo aquel grupo humano con objetivos que, para alcanzarlos, tiene que interactuar con otros individuos. Puede ser una empresa, asociación o grupo (civil o profesional), partidos políticos, etcétera.

Para definir con mayor precisión cual es la noción vigente de CO es necesario tomar definiciones de distintas épocas. Es el caso de la de Redding y Sanborn (1964), en la que se ve como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Ellos la consideran como el proceso dinámico que va de la mano con el desarrollo de la estructura organizacional, y cuya realización tiene lugar entre los miembros de una colectividad social.

De acuerdo con Katz y Kahn (1966), la CO es el flujo de información y la transmisión de mensajes con sentido dentro de un sistema organizacional: —~~la~~ comunicación organizacional se produce en un contexto donde las divisiones formales de trabajo están muy marcadas, existe una especialización, unos niveles jerárquicos (jefes-subordinados) a grandes rasgos, y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación, formales e informales”.²⁴ Aquí se muestra la coincidencia con la definición anterior —y la propia tendencia de la época—, ya que la comunicación es vista como un proceso necesariamente controlado, dependiente de la jerarquía y con intención; sin embargo, ahora está claro que no siempre es así, sino que se da de manera inherente entre los seres humanos —aunque puede ser guiada—.

²³ HOMS Quiroga, Ricardo, *La Comunicación en las Empresas*, Grupo editorial Iberoamericana, México, 1998, página 61.

²⁴ DEL POZO LITE, Mariza, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la Gestión*, Editorial Fragua, México, 1997, página 19.

Según señala Gerald Goldhaber en su libro *Comunicación Organizacional*, ésta es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; añade también que constituye el estudio de estos mensajes en la organización: —Disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”²⁵.

Actualmente se define a la comunicación en una organización como un conjunto de mensajes emitidos por un grupo de manera programada y sistemática —de manera interna y externa— —...con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas”²⁶. Esto es: un conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable.

Como conclusión, la CO se define como el proceso a través del cual se transmiten mensajes dentro de un sistema iterativo de objetivos determinados y sin principio o fines claros. Consiste en una actividad que, si bien tiene cierto grado de estructura, es extremadamente cambiante dado que es directamente proporcional al desarrollo de la organización.

Componentes de la CO

Ahora que se conoce un poco el origen y se ha definido a la CO es necesario comenzar a desmenuzar sus componentes principales. La comunicación organizacional considera tres elementos:

²⁵ GOLDHABER, Gerarld, *Comunicación Organizacional*, Diana, México.

²⁶ GARRIDO, Francisco J., *Comunicación Estratégica*, Gestión 2000, Barcelona, 2001, página 63.

1. El aspecto externo o comunicación externa, desplegada con clientes, proveedores, Gobierno, sindicatos, cámaras de comercio, etcétera.
2. El ámbito interno o comunicación interna, desenvuelta con los trabajadores a distintos niveles de la organización.
3. La imagen organizacional, que es el resultado de la conjunción de los aspectos internos y externos.

La comunicación interna²⁷

Los miembros de un grupo se comunican entre sí a través de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, por medio del uso de diferentes medios de comunicación. Éstos cumplen con la tarea de informarlos, integrarlos y motivarlos, con ello se estimula el logro de los objetivos organizacionales.

En este ámbito la comunicación es el factor dinámico que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información. A su vez, sin un adecuado flujo de comunicación interna las actividades organizacionales no se desarrollan de manera correcta, lo que repercute en el logro de metas. Ricardo Homs Quiroga enuncia otros objetivos de la comunicación interna, éstos son:

- integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la organización;
- crear entre los trabajadores un sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización;
- establecer un clima de comprensión entre organización y trabajadores;
- crear en la familia del integrante una disposición favorable hacia la organización;
- fomentar la participación del personal en las actividades organizacionales.
- ayudar al personal de nuevo ingreso en su pronta adaptación;

²⁷ GOLDHABER, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Diana, 423 páginas.

- mantener canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal;
- motivar al trabajador a incrementar su productividad;
- cuidar la imagen de la organización a fin de que sea positiva.

La comunicación externa²⁸

Como en el ámbito interno, la organización se mantiene en constante relación con el medio externo de manera inherente. Esta relación se da a partir de mensajes encaminados a mantener o mejorar su entorno, proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios. En las organizaciones la comunicación externa abarca varias dimensiones, lo que hace que ésta se divida en:

1. Comunicación externa operativa. Se da cuando se está en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias: —Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y recibe informaciones que integra y absorbe en el seno de la organización”²⁹.
2. La comunicación externa estratégica. Ésta considera que la comunicación externa tiene, primero, un destino anticipador para la constitución de —redes” en donde la organización busca —existir” en su medio y desarrollar relaciones positivas con actores clave; segundo, la escucha externa, la cual cumple una función de —vigilancia” para enterarse de datos de la competencia, nuevas técnicas y reglamentaciones, cambios probables en el medio, movimientos sociales... que puedan influenciar a la organización, etcétera.
3. La comunicación externa de notoriedad. Calificada también como —comunicación externa”, sólo entraña información unilateral de la organización hacia el medio. En este caso, la institución-organización que

²⁸ IDEM.

²⁹ GARRIDO, Francisco J., *Comunicación Estratégica*, Gestión 2000, Barcelona, 2001, página 63.

informa con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad.

1.3 Realidad organizacional a través del Cuadro de Mando Integral (*balanced scorecard*)

Uno de los problemas al momento de traducir la planeación estratégica a la práctica está en su entendimiento. De todas las áreas y personas que integran una organización, se tiene que determinar quién va a recibir qué información, con qué periodicidad, por qué medios y con qué intención: —lo importante de la estrategia es que debe ser entendida y ejecutada por todos; la organización debe alinearse a su alrededor”³⁰. Lo anterior significa que la organización tiene la tarea de llevar la estrategia a la operación, alinear todo trabajo, volverse una labor diaria y, por lo tanto, convertirse en proceso.

En los años 90, Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, diseñaron una herramienta que en su origen era utilizada para medir el rendimiento de la organización en diversos ámbitos³¹. Ésta logró desarrollarse como un instrumento estratégico orientado también a alinear esfuerzos, recursos y, en general, el valor de toda la organización, sin olvidarse de la utilización de indicadores o unidades de medida³². A este método se le dio el nombre de Balanced Scorecard (Bsc) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI se despliega a través de cuatro grandes procesos: convertir la visión organizacional en metas estratégicas; comunicar dicha visión y objetivos para su vinculación con elementos individuales (o áreas); identificación de brechas entre el

³⁰ SEIJAS Vásquez, Oscar, *Cómo Implementar el Balanced Scorecard*, Página 1.

³¹ AMAT, O. y DOWDS, J., *Qué es y Cómo se Construye el Cuadro de Mando Integral*, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, 1998, n.º 22, págs. 22-26.

³² OLVE, N-G., ROY, J. y M. Wetter, *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*, Gestión 2000, 2000, Barcelona.

deber ser y la realidad para la acción; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia a través de métricas. Con esto se logra:

- clarificar y actualizar la estrategia;
- comunicar e integrar a toda la organización a la estrategia;
- traducir la estrategia en términos operacionales;
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas, los objetivos personales y de las áreas de una organización;
- obtener retroalimentación para mejorar la estrategia;
- hacer de la estrategia un proceso continuo.

El CMI es más efectivo cuando se integran las mejores prácticas en administración de proyectos, y es así como se convierte el aspecto estratégico en operativo. Con esto se facilita la comunicación entre las metas estratégicas a cada una de las partes de la organización y posibilita que cada involucrado identifique la manera como su rol y actividades cotidianas contribuyen en todas las metas estratégicas de la organización.



En el modelo básico del Cuadro de Mando Integral^{33,34}, los objetivos medibles son identificados en cuatro categorías o perspectivas y su progreso va encaminado hacia las metas de áreas:

1. *Finanzas*. Refleja el desempeño en términos de inversiones, así como el valor económico y el crecimiento de los ingresos de la organización.
2. *Cliente*. Es medida por la innovación en productos o servicios para los clientes objetivo. Consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige, obtener información para generar, adquirir, retener y satisfacer a dichos clientes, y conocer el mercado en el cual se compete.
3. *Procesos*. Está enfocada a mejorar la operación a través de procesos que deriven en la consecución de, precisamente, los objetivos de clientes y financieros.
4. *Aprendizaje y crecimiento*. Se describe en función del desarrollo de las habilidades del recurso humano y la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

El proceso de diseño de un CMI se verá a detalle en el capítulo cuatro (forma parte de la propuesta de este trabajo). A grandes rasgos, se sigue el siguiente proceso:

- La organización realiza su planeación estratégica considerando aspectos internos y externos (análisis FODA³⁵). Como conclusión, define su visión en el largo plazo, así como otras posiciones futuras a alcanzar en diversos tiempos y los pasos enfocados a seguir.

³³ www.balancescorecard.org, consultada el 15 de septiembre de 2009.

³⁴ www.scorecard.com.mx, consultada el 15 de septiembre de 2009.

³⁵ Herramienta que facilita la sistematización de la información de una organización sobre su mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado. Combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

- Se identifican los objetivos estratégicos para posteriormente clasificarlos en financieros, enfocados a clientes, de procesos o de aprendizaje/cultura organizacional.
- Ya con los objetivos estratégicos identificados, entendidos y clasificados, se diseñan estrategias para cada uno. Se comienza con los financieros para conocer las necesidades a satisfacer en lo referente a mercado, procesos y gente.
- Se construye un mapa de relaciones (qué capital humano, procesos de negocio, ventajas competitivas y valor agregado se ofrece en aras de alcanzar beneficios tangibles).
- Se arma el cuadro con los proyectos, actividades y responsables correspondientes a cada estrategia.

La alineación y los mapas estratégicos

La alineación estratégica³⁶, en tanto elemento de la PE y, a su vez, del CMI, es la integración de diversas organizaciones, áreas, departamentos, procesos y personas de una organización a una estrategia, de manera que se asegure que todo el trabajo, desempeño, decisiones, comportamiento y cultura estén clara y directamente orientados a apoyar y soportar las metas o fines de la organización.³⁷

La alineación estratégica permite:

- sincronizar los esfuerzos de las diferentes áreas, departamentos, procesos y personas a la visión y estrategia de la organización;
- ligar el trabajo de todos los empleados al logro de los resultados estratégicos de la organización;

³⁶ MARSHALL, Edward M., *Cómo Transformar Nuestro Estilo de Trabajo: El Poder de Colaboración en el Trabajo*, Ramón Areces, 1999, página 79-95.

³⁷ OTERO Cortés, Héctor, *Alineación Estratégica y Cuadro de Mando Integral*, página 2.

- orientar las actividades hacia las necesidades de los usuarios, directivos y demás elementos de la organización;
- integrar y orientar los procesos relacionados con el recurso humano hacia la estrategia de la organización para desarrollar al capital humano;
- mejorar continuamente el desempeño de las áreas, departamentos, procesos y personas que integran la organización.

La manera en la que visualmente se consigue ver la alineación de los elementos estratégicos —siendo la base del CMI— es a partir de los mapas estratégicos. Éstos son una representación gráfica de cómo la organización espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia. Es un instrumento que describe y comunica de manera visual las estrategias, ya que las traduce y alinea mediante conexiones o relaciones causa-efecto. Asimismo, permite identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.

El mapa estratégico se desarrolla a partir de estas cuatro características:

- *Definir un propósito.* Se muestran gráficamente los resultados que se requiere sean logrados para cumplir con un objetivo.
- *Con base en una técnica.* Es la diagramación de causas y efectos, generando un camino de condiciones necesarias y resultados esperados.
- *Determinar su uso.* Éste es el primer paso para transformar metas o resultados estratégicos a planes ejecutables.
- *Con claridad.* Para mostrar cómo puede ser creado el valor a través de las mejoras del desempeño interno y por medio del aprendizaje y crecimiento. Si el mapa toma la forma de un diagrama de relación, gráficamente ilustra la secuencia lógica y las interdependencias de las actividades estratégicas.



Figura 1. Formación de la imagen organizacional.

Son tres los elementos principales de la imagen organizacional:

- **identidad organizacional/planeación estratégica,**
- **comunicación organizacional,**
- **realidad organizacional.**

Asimismo, se ve la importancia de la comunicación: mientras mejor se comunique lo que la organización quiere ser, más corta será la brecha que la separa de la percepción de los diversos públicos.

Capítulo 2

El turismo y la promoción turística

El turismo en México es uno de los sectores estratégicos en la mejora económica del país. Es importante generador de divisas, fuente de un buen número de empleos e impulsor del desarrollo y el crecimiento. Una actividad que abarca tanto el ámbito nacional como el internacional y se vale como punto de partida de la promoción o difusión de diversos atractivos y de la diversidad de México.

La promoción turística no sólo significa promover u ofrecer lo más llamativo del territorio mexicano; también es crear, desarrollar, cuidar y unificar una imagen de éste entre los diversos públicos: ésta es motivo de análisis en el presente trabajo. En esta sección, en específico, se definirán los temas generales de promoción y turismo, así como la promoción turística para, con base en el primer capítulo, conformar y aterrizar en el objeto de estudio: la imagen del turismo del estado de Oaxaca generada a partir de diversos planes estratégicos y de promoción turística del Gobierno mexicano.

2.1 Turismo

Para definirlo es preciso mencionar, de acuerdo con el *Diccionario Turístico Internacional*, que la palabra proviene del vocablo inglés *tour*, que a su vez deriva de la palabra francesa *tour*, la cual procede, a su vez, del latín *tornare*, que se traduce como “-dar un paseo” o “-viajar por recreo”. Héctor Manuel Romero complementa esta idea: “[se trata de un] fenómeno socioeconómico y cultural

provocado por personas que visitan voluntariamente una localidad ajena a la suya sin propósitos inmediatos de lucro”³⁸.

El turismo se caracteriza por ser una actividad socioeconómica de carácter multidisciplinaria, lo que provoca no tener una definición puntual que delimite certeramente su actividad y la distinga de otros sectores. No obstante, a través de diversos conceptos es posible ver cómo se ha enriquecido y evolucionando.

En 1942 los profesores de la Universidad de Berna Whunziker y K. Krapf ofrecían una definición de Turismo: “... la suma de fenómenos, de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”³⁹. Posteriormente, en 1981 Buikari definió al turismo como desplazamientos cortos y temporales que realizan las personas “... hacia destinos fuera del lugar de residencia del trabajo y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”⁴⁰. Por su parte, en 1982 Mathieson utilizó una definición muy similar a la anterior, aunque con algunas modificaciones: “[es el] movimiento temporal de la gente por periodos inferiores a un año”⁴¹, a lo cual le agregamos que se trata siempre de destinos fuera del lugar de residencia y trabajo, y que tanto las actividades emprendidas durante la estancia de los turistas como las propias facilidades creadas son para satisfacer las necesidades de éstos.

Después de cuestionar y analizar los puntos de coincidencia de las citadas definiciones, La Organización Mundial del Turismo recoge los puntos positivos para formalizar todos los aspectos de la actividad turística. Así, adopta la siguiente definición: “El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por

³⁸ ROMERO, Héctor, *Sociología del Turismo*, Egraf, España 1992, página 6.

³⁹ Organización Mundial del Turismo, *Compendio de Estadísticas del Turismo*, decimotercera edición, Madrid, 1993, s/p.

⁴⁰ Organización Mundial del Turismo, *Introducción al Turismo*, Egraf, España, 1998, página 43.

⁴¹ IDEM

un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros”⁴².

A lo anterior se le puede agregar que esta actividad nace de la curiosidad de conocer otros lugares y costumbres exóticas o diferentes, así como de buscar algo nuevo, a lo que se le ha de añadir el deseo de acrecentar la propia cultura que lleva al sujeto a visitar monumentos arqueológicos, museos, creaciones tecnológicas, edificios, bellezas naturales.

2.2 Promoción

En el entorno existe una gran cantidad de productos o servicios similares de los cuales se suele elegir el más satisfactorio: aquel que parece reunir beneficios en relación con el precio. Por lo anterior, la promoción surge como un instrumento para persuadir a través de un proceso de comunicación en el que se brinda la mejor información sobre el producto o servicio.

Definiciones de promoción

Para definir a la promoción es necesario remontarse a lo que refiere la palabra *promover*: “llevar hacia”, “acercar”⁴³. De tal manera, y siguiendo a Ricardo Fernández, se puede delimitar a la promoción como: “la actividad de llevar o acerca un producto o servicio a los consumidores [...] hacerlo accesible en cuanto a información precisa para tomar una decisión”⁴⁴.

⁴² MANTILLA LARREA, Miriam S., *Publicidad y Turismo*, FCPyS, UNAM, México, 1978, página 13.

⁴³ BURNETT, John J, *Promoción, Conceptos y Estrategias*, McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia; 1996, página 6.

⁴⁴ FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo, *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. Un Enfoque Latinoamericano*, Thomson Learning, México, 2002, página 84.

Por lo tanto, si lo que se pretende es que alguien decida, la promoción es una herramienta diseñada para, por medio de la comunicación, persuadir, estimular e informar sobre la existencia de un producto o servicio; asimismo, permite desarrollar actividades de venta y difusión de imagen de las organizaciones en un tiempo y lugar determinado. Sin ésta, los públicos tendrían menos información sobre la cual basar sus decisiones: —Es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto o servicio de una empresa o cualquier otra entidad, y que intentan persuadir”⁴⁵.

La promoción se caracteriza en que las actividades que la conforman tienen una corta duración, se basan tanto en incentivos (económicos o materiales) como en la realización de actividades específicas, asimismo, tratan de estimular la demanda a corto plazo. Se conforma por:

- *Publicidad.* —Es cualquier forma pagada de comunicación no personal para la promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un anunciante o patrocinador identificado”⁴⁶.
- *Promoción de ventas.* —Tiene por objetivo reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios”⁴⁷.
- *Relaciones públicas.* —Es un intento coordinado para crear en la mente del público una imagen favorable de lo que se promociona, mediante ciertas actividades o programas de apoyo, como la publicación de noticias con significado comercial en un medio de amplia circulación, o la obtención de publicidad favorable”⁴⁸.
- *Venta personal.* —Es la comunicación personal con uno o más clientes potenciales para lograr ventas”⁴⁹.

⁴⁵ <http://www.miespacio.org/cont/aula/promoc.htm>, consultada el 05 de septiembre de 2005.

⁴⁶ BURNETT, John J, *Promoción, Conceptos y Estrategias*, McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia; 1996, página 6.

⁴⁷ STANTON, William, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición; México 2002, página 63.

⁴⁸ BURNETT, John J, *Promoción, Conceptos y Estrategias*, McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia; 1996, página 6.

⁴⁹ IDEM.

Las cuatro actividades (publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas) se encuentran en constante relación, pues informar es persuadir y, a la inversa, una persona a quien se convence, está informada también. De este modo, la información y la persuasión llegan a ser eficaces mediante alguna forma de comunicación. Todas las actividades de la mezcla de promoción —sea cual sea su estructura y función— buscan finalmente hacer accesible el producto o servicio a los posibles consumidores.

Finalmente, y para concluir este apartado, la promoción es una coordinación de actividades —...para establecer canales de información [comunicación] y convencimiento encaminadas a posicionamiento de bienes y servicios o a impulsar una idea”⁵⁰.

La campaña promocional

Una vez definida la promoción como una de las herramientas comunicativas para la creación y reforzamiento de la imagen —ya sea organizacional o de un producto, servicio o idea—, el siguiente paso es la elaboración de la táctica o campaña promocional, la cual consiste en llevar a cabo actividades promocionales diseñadas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.⁵¹ Éstas se orientan a:

- *Construir una imagen.* Esto es, determinar con exactitud lo que se ha de decir al público escogido. Tiene el propósito de comunicar una imagen y generar la preferencia del público por una marca o producto sobre la base de su valor simbólico, es decir, lo que representa: —~~N~~ se enfocan en las

⁵⁰ CLOW, Kenneth, *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004, página 325.

⁵¹ ZIKMUND, William, *Marketing. Crear y Mantener Clientes en un Mundo de Comercio-e*, Thomson Learning, México, 2002, página 193.

características del producto o servicio, sino hacen énfasis en crear impresiones”⁵².

- *Diferenciar*. En este caso, --- se trata de llevar la atención del público a los aspectos de un producto o servicio”⁵³ que los distinguen de sus competidores (pueden ser el precio, el empaque, la información, el logoimago tipo, cualidades específicas, ventajas y beneficios del producto o servicio, etcétera).
- *Posicionar*. Es la manera como los consumidores perciben a la organización en relación con su competencia. El objetivo de las campañas es hacer que los consumidores visualicen a la organización desde una perspectiva en particular; en resumen, tiene como propósito: --- crear una posición distinta en la mente de su público objetivo”⁵⁴.
- *Generar respuestas directas*. Su propósito es provocar una respuesta directa y conmensurable como un pedido, un donativo, una consulta o una visita. Ésta intenta cumplir con objetivos inmediatos y sirve como parámetro para saber si se debe seguir la misma línea de la estrategia o, en el caso extremo, se está todavía en tiempo de modificarla.

Lo anterior se sintetiza si se afirma que la promoción representa un ejercicio de comunicación efectiva, activa y explícita dado que incluye un intento de persuadir a determinado público para que asuma una nueva actitud o comportamiento frente a un producto o servicio con base en tácticas específicas (por ejemplo, dar incentivos o premios al generar canales de comunicación y crear y mantener una imagen).

2.3 Promoción turística

⁵² ZIKMUND, William, *Marketing. Crear y Mantener Clientes en un Mundo de Comercio-e*, Thomson Learning, México, 2002, página 194.

⁵³ IDEM.

⁵⁴ IDEM.

Toda vez que la actividad turística es un sector complejo en el que intervienen diversos actores, se ha requerido la creación y el fortalecimiento de mecanismos de concertación y coordinación, por lo que, además de tener en cuenta que el turismo representa una importante fuente de riqueza, cabe mencionar que con el paso de los años el Gobierno de México ha creado diversos organismos rectores del sector turístico para coordinar y establecer políticas en torno al fomento de la promoción y el desarrollo turístico, esto en aras de incrementar su competitividad y de colaborar en el crecimiento económico integral.

Así, la labor de promoción hace posible la conjunción, los atractivos y la calidad de los servicios. Además, cabe agregar que la mejor promoción de un producto turístico no es por medio de folletos o revistas, sino a través de la recomendación de quienes han visitado el lugar anteriormente.

La promoción turística

Toda vez que se trata de una actividad integrada por una serie de acciones e instrumentos que llevan como finalidad la de estimular el surgimiento y el desarrollo del desplazamiento turístico, así como el crecimiento y la mejoría de las operaciones del sector en beneficio de la explotación económica⁵⁵, son necesarios distintos organismos de promoción y difusión de esta actividad.

En este tenor, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) lleva a cabo campañas de publicidad como parte de sus estrategias integrales de promoción en los principales mercados emisores. Una vez definidas, se ponen en operación para que ejerzan un impacto positivo en las preferencias del público usuario o consumidores, con fomento de mayores captaciones de divisas y flujos de visitantes a México a través de agencias especializadas que logren un

⁵⁵ Organización Mundial del Turismo, *Introducción al Turismo*, Egraf, España, 1998, página 98.

posicionamiento multidestino del país que le permita satisfacer cualquier tipo de experiencia turística.

A su vez, las campañas están fundamentadas en estudios de mercado, análisis de uso de medios de los consumidores objetivo, *focus groups* y evaluaciones de impacto de los mensajes. Como línea general, las campañas mejoran la percepción de los destinos turísticos mexicanos, estimulan la intención de viaje y se acompañan de llamados directos a la acción para que el turista potencial busque nuevos productos y destinos, y los agentes de viajes conozcan la diversidad y la calidad de la oferta nacional.

Elementos que integran la promoción turística

En este sentido, el CPTM señala como principales directrices las siguientes:

- definición de prioridades sobre los mercados, segmentos y productos turísticos a promocionar;
- líneas generales de acción estratégica para cada mercado emisor turístico de México;
- segmentos objetivos y productos turísticos a promocionar en cada mercado objetivo;
- efectividad de penetración o posicionamiento de los mensajes y programas de las diferentes campañas promocionales instrumentadas a través del consejo;
- definición de los planes de mercadotecnia, programas y proyectos de promoción de productos turísticos específicos, a promover por el consejo para cada uno de los mercados emisores objetivo;
- elección de las agencias especializadas para contratar e instrumentar las campañas institucionales de publicidad, relaciones públicas, mercadeo directo, ferias e Internet para cada uno de los mercados emisores objetivo.

Por lo anterior, el diseño y desarrollo de las campañas de promoción deberá considerar establecer dichos programas de manera continua por línea de producto y destino turístico —se deberá poner especial énfasis en la identidad de cada uno de ellos—, con el objetivo de posicionarlos como productos con alto valor agregado y, finalmente, será necesario fortalecer los programas de promoción y distribución de materiales informativos sobre México, así como evaluar su impacto y diversificar los canales de distribución para una mejor cobertura y fortalecer el mercadeo directo.

Capítulo 3

Oaxaca y su turismo

Este estado de la República es uno de los que tienen mayor afluencia turística nacional y extranjera. En 2003, por ejemplo, tuvo 2.4 millones de visitantes⁵⁶, quienes disfrutaron, además de la rica gastronomía y el quehacer artístico, del amplio abanico de actividades que se pueden realizar en el territorio.

Partiendo de lo seductor que resulta Oaxaca como destino turístico, el objetivo de este tercer capítulo es, precisamente, conocer con mayor profundidad al estado. Este apartado describe, en específico:

- a) a Oaxaca como estado y las regiones que lo conforman;
- b) su turismo, y se hace especial énfasis en sus fortalezas y oportunidades;
- c) las organizaciones involucradas directa o indirectamente en la planeación y promoción del turismo en ese estado;
- d) la situación actual de su promoción turística.

3.1 El estado de Oaxaca

Es uno de los territorios de la república mexicana más ricos en historia y biodiversidad. Sus valles y montañas cobijan comunidades con costumbres ancestrales que han servido de cimiento para el desarrollo cultural y económico del estado. Su flora y fauna siguen siendo parte esencial de la riqueza de su territorio, en convivencia con los ritmos actuales del mundo moderno.

⁵⁶ *Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010*, Gobierno del Estado de Oaxaca, diciembre de 2004.

El nombre de Oaxaca proviene del náhuatl *Huaxyacac*, que significa —sote la nariz” o —era la punta de los guajes”; esto es, —epunto superior o dominante del bosque de guajes o guajal”⁵⁷, en alusión a la leguminosa conocida como guaje que predomina en la zona y que aún se encuentra distribuida ampliamente en diversos lugares del estado.

El estado de Oaxaca fue constituido por el Congreso de la Unión el 3 de febrero de 1824⁵⁸. Su territorio está prácticamente cubierto por accidentes topográficos de diversa naturaleza, circunstancia que ha incidido de distinta manera en el aprovechamiento histórico de sus recursos como también en su moderna organización política, económica y social.

Se encuentra localizado en la región suroeste del Pacífico mexicano; limita al Norte con Puebla y Veracruz, al Este con Chiapas y al Oeste con Guerrero. Su superficie es de 95 mil 364 kilómetros cuadrados, lo que representa 4.8% del total nacional. Por su extensión, ocupa el quinto lugar del país después de los estados de Chihuahua, Sonora, Coahuila y Durango. Posee una superficie náutica de 11 mil 351 kilómetros cuadrados y está ubicado a mil 558 metros sobre el nivel medio del mar.

Oaxaca cuenta con 570 municipios —casi una cuarta parte del total de los que tiene el país—, por lo que para el cabal análisis del estado se tuvo que dividir en 30 distritos y, a su vez, en ocho regiones (Valles Centrales, Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Sierra Norte, Sierra Sur y Papaloapan⁵⁹) acordes con el desempeño económico y las características sociales de la entidad.

⁵⁷ http://www.oaxaca-mio.com/atrac_turisticos/infooaxaca.htm, consultada el 10 de septiembre de 2006.

⁵⁸ ÁLVAREZ NOGUERA, José Rogelio, *Oaxaca, Cultura y Desarrollo*, Harte Reinking Editores, México, 1994, página 4.

⁵⁹ <http://www.aquioaxaca.com/>, consultada el 17 de septiembre de 2006.

La región conocida como Valles Centrales⁶⁰ se encuentra entre un abundante sistema de montañas. En ésta se sitúan los distritos de Centro, Ejutla, Etlá, Miahuatlán, Ocotlán, Tlacolula, Zaachila y Zimatlán. Los pueblos más conocidos de estos distritos son La Ciudad de Oaxaca, Tlacolula, Etlá, Miahuatlán, Ejutla, Mitla, El Tule, Mazatlán, Teotitlán del Valle, Zimatlán, Santo Tomás Jalietza, Tlacoahuaya, San Martín Tilcajete, Santa Ana del Valle, San Agustín, Cuilapam, San Antonino Castillo Velasco y San Bartolo Coyotepec.

En esta zona se facilita la agricultura, pero debido a que con las décadas la tierra se ha dividido entre las familias —y no obstante que en todos los valles se siembra— esta actividad se realiza de manera individual en pequeñas parcelas. La actividad principal de los pueblos es la producción de artesanías —ya sea de manera directa o indirecta—, pues algunas comunidades han tomado fama de productoras pero, por lo general, son abastecidas por otras, ya sea con maquila o materia prima.

Declarada como Reserva de la Biosfera en 1997 por su rica cantidad y variedad de cactáceas únicas en el país, la región Cañada⁶¹ es un camino que comunica a Puebla con la capital del estado, la Ciudad de Oaxaca. Dos son los distritos ubicados en esta región: Cuicatlán y Teotitlán. Los pueblos más importantes de la región son Huautla, Teotitlán del Camino, Cuicatlán, Mazatlán Villa de Flores, San Juan de los Cues, Concepción Pápalo, Santiago Nacaltepec, Santos Reyes Pápalo y Valerio Trujano.

Situada frente al Océano Pacífico, la región Costa⁶² es considerada un paraíso por su riqueza natural, recursos marítimos y gente, que disfruta de los placeres de la vida y del cuerpo aún más que de los materiales. Salpicada de pequeñas playas y

⁶⁰ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/valles_centrales.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

⁶¹ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/canada.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

⁶² http://www.aquioxaca.com/8_regiones/costa.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

bahías, se divide en cincuenta municipios distribuidos en tres distritos: Pochutla, Jamiltepec y Juquila.

En esta zona existe una especial fusión de culturas, principalmente de gente de origen mixteco, amuzgo y africano (afroamericanos). Esto se debe a que en el siglo XVI diversos grupos étnicos hallaron en la costa del estado un lugar fuera del alcance de la esclavitud de la época, por lo que es comprensible el desprecio al trabajo duro, el amor a la vida y, sobre todo, a la libertad. Desde entonces aprovecharon al mar para dedicarse a la pesca.

En la región también se practicó la agricultura, y ha sido el algodón el principal producto. Aunque actualmente se siembra maíz, frijol, ajonjolí, flor de jamaica, café, limón y copra, su principal fuente de ingresos es el turismo por lugares altamente visitados como Puerto Escondido, Puerto Ángel, Zipolite y Bahías de Huatulco, consideradas el futuro de la industria turística del Pacífico Sur.

El Istmo⁶³ es la región con mayor extensión territorial de Oaxaca. La conforman personas con orígenes suaves, zoques y zapotecas. Está compuesta por dos distritos, el de Tehuantepec y el de Juchitán. De éstas, sus pueblos más importantes son: Tehuantepec, Juchitán, Salina Cruz, Matías Romero, Ciudad Ixtepec, Ixtaltepec, Unión Hidalgo, El Espinal, Santiago Niltepec, Reforma de Pineda, San Dionisio del Mar, San Francisco del Mar, San Francisco Ixhuatán, Zanatepec, San Pedro Tapanatepec y Chahuities.

Esta zona es peculiar desde el punto de vista social —lo que la distingue tanto de Oaxaca como del resto de la República— ya que, sean del origen que sean, sus mujeres tienen una actitud diferente ante el mundo, la vida y los hombres. Predominan y ocupan un lugar central en la vida familiar y la comunidad: son las que mandan. Pero también se destacan en el aspecto económico, pues son consideradas hábiles comerciantes y excelentes negociadoras.

⁶³ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/istmo.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

Llevando el nombre de una de las culturas más importantes del México antiguo, la región de la Mixteca⁶⁴ figura por sus grandes montañas (un conjunto conocido como —ENudo Mixteco”), profundas cañadas y pequeños valles. Está conformada por los distritos de Coixtlahuaca, Huajuapam, Juxtlahuaca, Nochixtlán, Teposcolula, Tlaxiaco y Silacayoapan. Entre los pueblos más importantes se pueden mencionar Huajuapam, Tlaxiaco, Juxtlahuaca, Putla, Nochixtlán, Silacayoapan, Tamazulapam, Coixtlahuaca, Yanhuitlán, Teposcolula y San Juan Copala. Tiene las zonas más desérticas del estado y su tierra ha sufrido un gran deterioro a causa de la erosión, por lo que la agricultura es casi imposible de realizar. No obstante, parece que la dureza de la naturaleza forja personas con una fuerte determinación que las hace emigrar y buscar mejor suerte fuera de sus pueblos. En la Mixteca la gente es profundamente religiosa y con claras notas de misticismo autóctono.

La Sierra Norte⁶⁵, por su parte, está precedida de la cadena montañosa proveniente desde el estado de Nuevo León. En ella se encuentran bosques de coníferas, cañadas con climas semitropicales y valles, geografía que le permite a pueblos como el zapoteco, el chinanteco, el mixe y el mazateco vivir de los recursos que da la tierra y, en general, el entorno natural. Sus pueblos más importantes son Ixtlán, Villa Alta, Totontepec, Guelatao, Tlahuitoltepec, Calpulalpan, Macuiltonguis, San Francisco Cajonos, Talea, Zacatepec y Ayutla. Los distritos que comprende en su totalidad son los de Ixtlán y Villa Alta, pero también toca parte de los distritos de Cuicatlán, Choapam, Etna, Mixe, Tehuantepec, Teotitlán, Tlacolula, Tuxtepec y Yautepec.

Independientemente de su origen étnico, las personas que viven en esta sierra poseen un carácter homogéneo que se materializa en su particular trato hacia el visitante: herméticos como los mixtecos, pero más negociadores y sociales —tal

⁶⁴ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/mixteca.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

⁶⁵ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/sierra_norte.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

vez sea que la cercanía entre los pueblos les permite tener un fuerte sentido de la identidad y la territorialidad—. Los zapotecos de La Sierra Norte, amantes de las fiestas y las tradiciones, mantienen junto con sus hermanos de los Valles y del Istmo, un sutil pero profundo sentido místico por el mundo y la vida.

Poblada de grandes bosques y una amplia flora y fauna, en la Sierra Sur⁶⁶ se encuentra la montaña más alta de la entidad llamada “Quiexoba”. Esta región está compuesta por el distrito de Sola de Vega y toma parte de Etlá, Juxtlahuaca, Juquila, Miahuatlán, Pochutla, Tlacolula, Tehuantepec, Tlaxiaco, Zaachila, Zimatlán. En su gran extensión viven varios grupos indígenas: zapotecos, mixtecos, chatinos, chontales, amuzgos, y triques. Entre las poblaciones más importantes se pueden mencionar Miahuatlán, Putla, Sola de Vega, San Carlos Yautepec, Juquila, San Juan Mixtepec, San Miguel Coatlán, San Pedro Mixtepec, San Pedro Amuzgos, Santa María Ipalapa, Santiago Minas, Santo Domingo Teojomulco, Asunción Tlacolulita y Nejapa de Madero.

El pueblo de Juquila posee uno de los centros sagrados de peregrinaje que datan desde antes de la llegada de los europeos. Juquila, junto con Chalma y el Tepeyac, fue —y es todavía— uno de los centros religiosos más importantes de México: ha sabido sobrevivir camuflado frente al mestizaje y el actual sincretismo cultural. De lejanos lugares de México y Centro América llegan cada año las peregrinaciones para adorar a la Virgen de Juquila.

La región de El Papaloapan⁶⁷ (o Tuxtepec) es la más rica en tierras fértiles, planicies, ríos y montañas. Ahí se produce caña de azúcar, piña, tabaco, plátano, café y barbasco, además de que se explota la madera y se practica la ganadería, como aspectos primarios. Tiene reconocidas industrias de cerveza, papel e ingenios azucareros y está integrada por dos distritos: Choapam y Tuxtepec. Es asimismo la que tiene menos municipios: 20.

⁶⁶ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/sierra_sur.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

⁶⁷ http://www.aquioxaca.com/8_regiones/tuxtepec.htm, consultada el 19 de septiembre de 2006.

Esta región es culturalmente jarocho: se da una mezcla cultural a través de la música, la danza, la comida, la forma de hablar, el sentido del humor. Ahora bien, no necesariamente es toda veracruzana, pues el Río de las Mariposas conecta a Veracruz con Oaxaca. Lo cierto es que Tuxtepec tiene, además, un gran acervo de manifestaciones indígenas en la música y la danza, que a su vez podría ser bien representada por los bailes y sonos jarochos del Papaloapan.

3.2 El turismo en Oaxaca y la Guelaguetza

Este estado es famoso por su belleza natural, por la armonía de sus construcciones, la riqueza de sus tradiciones, la amplia gastronomía y lo agradable de su ambiente durante todo el año, lo que lo convierte en un lugar turísticamente atractivo para personas de distintas partes de México y el extranjero. En el siguiente apartado se verán las causas por las que este estado logró convertirse en, justamente, un sitio visitado por un importante número de viajeros de diferentes lugares; posteriormente se revisará la situación actual del turismo en Oaxaca.

En principio, la afluencia de personas al estado se dio de manera interna hacia la capital o centro de Oaxaca, debido en gran parte a sus principales fiestas, mezcla de ritos prehispánicos y ceremonias católicas-cristianas. La fiel muestra de esta afluencia de culturas es precisamente una de estas fiestas, sin duda la más importante: la Guelaguetza. Se sabe que comunidades zapotecas tenían una celebración similar para adorar a la Diosa Centeótl, diosa del Maíz, en un lugar conocido como Teocali situado a las faldas del cerro del Fortín —donde actualmente se continúa realizando la celebración—. Con el arribo de los españoles y su religión se prohibieron las prácticas dedicadas a aquellas deidades prehispánicas, se destruyeron la mayoría de los centros ceremoniales y, en su lugar, se construyeron templos católicos.

Sin embargo, la Guelaguetza continuó siendo la máxima festividad de la región porque funcionaba como ofrenda hecha por grupos representativos de las diferentes regiones —de los Valles Centrales, la Sierra Juárez, la Cañada, Tuxtepec, la Mixteca, la Costa y el Istmo de Tehuantepec— hacia la Diosa Centeótl y, en orden de afluencia, la Virgen del Carmen —de quien eran devotos los españoles que se establecieron en la región y, finalmente en el territorio de la actual ciudad de Oaxaca. A manera de agradecimiento por todo lo que recibían —principalmente cosechas—, esta celebración consistía en la realización de bailes ejecutados al son de la música y los cantos propios, vestían indumentarias de gala de sus respectivos pueblos, y al terminar cada grupo hacía la entrega de la Guelaguetza, compuesta por productos característicos de sus respectivas regiones. Cabe mencionar que la palabra *Guelaguetza*⁶⁸ es de origen zapoteca y denota “el acto de dar y recibir”, “de participar cooperando”, es un don gratuito que lleva consigo la única obligación de la reciprocidad, entendiendo con ello la esencia de la festividad.

Otras fiestas que tienen orígenes religiosos y que finalmente se volvieron atractivas por su importante movilización de personas son:⁶⁹

Fiesta de la Virgen de Juquila o Día de la Inmaculada Concepción. En este día se organiza en el pueblo de Juquila una feria popular en la que cada grupo de la región ejecuta danzas y melodías propias vestido con trajes típicos. Cada uno de ellos lleva a cabo su propio ritual, luego todos juntos participan en las ceremonias religiosas.

Día de la Virgen de la Soledad. Todas las ciudades y pueblos del estado de Oaxaca organizan festejos muy diversos en honor a la Virgen de la Soledad —considerada la patrona y protectora de Oaxaca—. En la capital del estado se llevan a cabo eventos variados entre los que destacan las procesiones de fieles

⁶⁸ <http://www.aoaxaca.com/>, consultada el 21 de septiembre de 2006.

⁶⁹ <http://www.planeta.com/ecotravel/mexico/oaxaca/ballesteros/indice1.html>, consultada el 1 de febrero de 2007.

nativos provenientes de pueblos cercanos y remotos, quienes acuden a este sitio para rendir homenaje a su virgen vestidos con atuendos regionales, y ejecutan las danzas de los Santiagos, los Jardineros, los Matachines, así como el baile de la Pluma. Estas ceremonias a veces tienen lugar en el atrio de la Iglesia de la Virgen de la Soledad, otras más en la Plaza de Baile adjunta a ella.

Fiesta de los rábanos. Año tras año todos los 23 de diciembre por las tardes se organiza este festival que va de la mano con las celebraciones navideñas. En la plaza principal de la ciudad se instala una exposición de horticultores, en donde se exhiben los principales productos de la región, incluyendo arreglos florales de todo tipo y pequeñas figuras talladas en rábanos. También en ese día se cumple con otra tradición: después de comer buñuelos —especie de crepas muy delgadas que se fríen en aceite—, se arroja el plato al aire —se pide un deseo previamente— para que se estrelle contra el piso.

Nochebuena. Desde la noche del 16 se inician las famosas Posadas, que se llevan a cabo todas las noches hasta su conclusión en Nochebuena. El 24 de diciembre los habitantes de la ciudad organizan una procesión en la que los participantes salen de diversas iglesias portando antorchas en las manos para dirigirse a la casa de la "madrina" del Niño Jesús. Lo sacan de ahí y lo llevan a desfilarse en una procesión de carrozas multicolores, caminando hasta llegar al Zócalo de la ciudad. Después, regresan a las iglesias de donde partieron y colocan al Niño Jesús en el pesebre.

Contrastantemente —y a pesar de la amplia gama de tradiciones, costumbres, fiestas y, en general, de la riqueza cultural— la carencia económica ha provocado la migración de muchos oaxaqueños hacia la capital del estado —en el mejor de los casos—, otros que viajan con rumbo a estados de la región (Veracruz, Yucatán, Puebla y Tabasco), o bien al centro del país (Ciudad de México y Área Metropolitana) e incluso al extranjero. Sin embargo, este traslado de personas ha servido como extensión de la identidad de lo mexicano en general, y del

oaxaqueño en particular, ya que llevan consigo una fuerte carga cultural: aquello que aprendieron de sus familias y que les provoca un sentido de pertenencia. Este cambio permanente de residencia sirvió —y continúa sirviendo— como promocional de la vasta cultura a causa de la relación que guardan los oaxaqueños con pobladores de otros lugares, lo que les permite mostrar y difundir sus costumbres y tradiciones, induciendo en aquéllos el interés de conocer más sobre el estado.

Gracias a la situación geográfica e histórica de México, el país tiene un amplio número de estados con atractivos geográficos y culturales, y es precisamente Oaxaca uno de ellos. Lo anterior —que si bien ya se había adelantado, es ahora importante ahondar— ha sido bastión para desarrollar campañas de promoción turística por parte de los Gobiernos, generando el interés de personas de todo el mundo. En las secciones siguientes se hablará más de este esfuerzo por promover el turismo en el estado.

Actualmente se desarrollan en Oaxaca diversos tipos de turismo, entre los que destacan⁷⁰:

- de descanso o placer,
- ecológico,
- cultural,
- de compras,
- religioso y
- de aventura.

Para el turismo de descanso o placer se identifican un total de veintitrés playas clasificadas en ocho con oleaje suave; siete, con medio; y ocho más, con fuerte. Además, existen seis bahías con oleaje suave; tres, con medio; y una, con fuerte. En la mayoría de los casos los turistas las visitan con el fin de tomar baños de sol

⁷⁰ <http://www.planeta.com/ecotravel/mexico/oaxaca/ballesteros/oaxaca7.html>, consultada el 1 de febrero de 2007.

y disfrutar de los deportes acuáticos. Asimismo, les permite disfrutar de paseos en lancha y días de campo con familiares o amigos.

El turismo ecológico busca el contacto directo con la naturaleza, pero sin alterarla. Para este tipo de actividad se tienen cuatro playas, donde se puede observar el desarrollo cotidiano de la fauna característica. Por ejemplo, se cuenta con una bahía llamada Chachacual, considerada reserva natural paisajista y ecológica. Además, hay tres islas: Roca Blanca, Isabel María y las Mil Islas, que también se caracterizan por su gran variedad de flora y fauna. Para la observación de flora y fauna hay también siete lagunas, cuatro presas, cinco y un arroyo en el que se localizan pequeños ojos de agua.

Una de las bellezas naturales de gran atracción son las caídas de agua, en Oaxaca hay seis de ellas, de las que destaca por su altura la de La Esmeralda, en Santiago Yosondúa. En cuestión de fauna atractiva para el turismo se encuentran de manera predominante especies como el venado, el conejo, la paloma, el jabalí, y el armadillo. Se cuenta también con los parques nacionales de Chacahua, el de La Guacamaya y el Benito Juárez. En cuestión de manantiales, los más importantes son el de Tlacotepec, Hierve el Agua, situado en San Lorenzo Albarradas, y otro más localizado en Santiago Laollaga. A su vez, el árbol del Tule, los árboles amorosos, las campanas, el pozo del viento y los cañones de Tonalá y del Tomellín son otros de los atractivos naturales que prefieren los turistas.

Las actividades y eventos que se ofrecen al turismo deportivo se clasifican en:

- *Pesca*. Se concentra principalmente en robalo, bagre, mojarra y carpa, y se pueden encontrar en seis playas, seis bahías, una isla, cinco lagunas, cuatro presas y cinco ríos, donde se lleva a cabo esta actividad.
- *Buceo recreativo*. se realiza con el fin de observar los paisajes submarinos de coral y los peces multicolores, y se lleva a cabo en cinco playas, cinco bahías y una isla. Para esta actividad el turista puede contar con la renta de equipo.

- *Surfing*. Se lleva a cabo en el mes de noviembre en la playa Zicatela, en Puerto Escondido.
- *Motonáutica*. Realizada en el mes de mayo en el río Papaloapan, en Tuxtepec.
- *Carreras de autos*. La Panamericana es la más importante, y se realiza en la ciudad de Oaxaca.

Para el turismo de compras las ferias son los esfuerzos más importantes y viables, ya que forman parte del folklore de los pueblos y son además una oportunidad para adquirir diversidad de productos regionales. Se tienen identificadas siete de ellas, entre las que destacan la de La Piña, la de El Huipil, la de El Mango y La Agrícola-Ganadera. Las artesanías son también parte de este tipo de turismo y destacan entre éstas: bordados en blusas, camisas, huipiles, manteles, rebozos, servilletas y vestidos; canastos, cestos, floreros elaborados de carrizo; alfarería y cerámica (barro negro, gris, rojo y verde); cuchillería, artesanías de hojalata, trabajos de joyería en plata y oro; juguetería, con la elaboración de trompos, muñecas de trapo, utensilios de cocina en miniatura y alebrijes; jorongos, tapetes y cobijas; máscaras, sean éstas zoomorfas o antropomorfas para la decoración de interiores; metales repujados como portarretratos y figuras religiosas; petates, tenates, canastos; papel maché; productos de piel como bolsas, chamarras, cinturones, huaraches, entre muchos más.

Una vez más se tienen que mencionar las fiestas por su gran importancia tanto para el turismo cultural como para el religioso, debido a que éstas son una forma de representación del folklore de la región y son además significativas desde el punto de vista religioso. Por su parte, los municipios de Oaxaca se caracterizan principalmente por sus celebraciones y fiestas que se llevan a cabo durante casi todos los meses del año. En éstas predominan bailes regionales, juegos mecánicos, bailes populares y mayordomías —en la mayoría de los casos—, considerando que cada municipio lleva a cabo sus festividades con un carácter tal, que cada uno de ellos presenta ciertas variaciones en la manera de realizarlas.

Los templos son otro tipo de atractivo de gran interés dentro del aspecto religioso del estado. Clasificadas en templos del siglo XVI, XVII, XVIII, XIX y XX, entre las más importantes están la Catedral de la Virgen de Guadalupe, la del Carmen Alto, la del Carmen Bajo y la del Patrocinio; los ex conventos de Cuilapam de Guerrero, Santo Domingo de Guzmán, Yanhuitlán, Guadalupe, La Soledad, Tlacoahuaya y el del Carmen Alto. Capillas como la de la Catedral de Oaxaca, la de Guadalupe, la de San Francisco, la del Apóstol San Pablo, la de la Asunción, la de San Jerónimo Doctor, la del Rosario, la de San Martín, la del Señor de los Corazones y la del Corazón de Jesús. Separándose un poco de lo religioso —y no por ello imprescindibles— están las diez zonas arqueológicas del estado: resaltan Monte Albán, Mitla, Lambityeco, Dainzu, Yagul y Zaachila.

También, hay que mencionar la gastronomía Oaxaqueña, de la que resaltan los tamales, las tlayudas con asiento y las memelitas, el mole negro y el verde, el mezcal, el tejate, las aguas frescas y el tepache, las nieves, el pan de yema y dulces como las gollorías.

El turismo de aventura busca principalmente visitar lugares desconocidos o que sean conocidos por sus leyendas y no tan accesibles para el turismo en general. Para este tipo de turismo se han considerado la Playa Zipolite, la Laguna de Chacahua y las cabañas de San José del Pacífico.

3.3 Organizaciones gubernamentales encargadas del turismo y la promoción turística en México

El turismo es uno de los principales impulsores para la economía mexicana, y detona a su vez otras actividades redituables en el país. Estados completos se sostienen de la actividad turística y, como consecuencia, su sobrevivencia gira en entorno de ésta. Basta con mencionar que en 2006 la industria turística proveyó

de empleo a 1 893 000 personas en el país, ingresos por 12 176.60 millones de pesos, generando un saldo a favor de 4 068.30 millones de dólares⁷¹.

Con base en lo anterior, y toda vez que se trata de un aspecto de suma importancia en el crecimiento y desarrollo del país, diversos niveles de Gobierno diseñan e implementan estrategias y planes de acción para su mejor desempeño. Desde el ámbito regional, el Gobierno de Oaxaca y la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado reflejan su interés en turismo con en el Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010. En un nivel superior en alcance se encuentra el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), con sus planes institucional y de mercadotecnia. Finalmente, como parte del esfuerzo federal está la Secretaría de Turismo (Sectur), con su Plan Sectorial de Turismo, y el propio Gobierno Federal, con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

En todos los casos existe una postura estratégica: todos fijan visiones, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción o tácticas de aspectos relacionados con el turismo. A continuación se describen aspectos generales de estas instituciones, sus planes, programas o documentos orientados al turismo y a la promoción turística, así como su relación con el turismo de Oaxaca y su imagen.

La nueva tendencia en la administración pública marca que el desarrollo y el crecimiento de un país parte de las regiones y se proyecta en el trabajo del Gobierno federal. Por ello, el punto de partida es el análisis de lo que en materia de promoción turística realiza el Gobierno de Oaxaca; posteriormente, lo que lleva a cabo el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y la Secretaría de Turismo (Sectur); y, finalmente, los esfuerzos del Gobierno Federal en la materia.

La Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado

⁷¹ http://www.visitmexico.com/work/sites/siimt/resources/PDFContent/865/Macro_2006.pdf, consultada 14 de julio de 2008.

Esta dependencia del gobierno estatal se encarga de la difusión, promoción y publicidad de los atractivos turísticos de cada una de las regiones del estado. Brinda información a aquellos interesados en la realización de algún tipo de distracción en el estado con un enfoque colaborativo en el crecimiento y desarrollo tanto del turismo como, en consecuencia, de la región. Asimismo, se encarga de planear las bases para el desarrollo y el crecimiento de Oaxaca, concentrando este esfuerzo en el Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010. En este documento se encuentra la visión de Oaxaca para los próximos años: «La visión es un Oaxaca que al 2010 alcance los promedios nacionales en materia educativa, salud, ingreso, seguridad, nutrición o tenga las bases para lograrlo»⁷².

Para lograr lo anterior, en este mismo documento se plantean 30 objetivos estratégicos, entre los que resalta el relacionado con el turismo en el estado:

Ubicar al estado de Oaxaca en el contexto internacional como un destino único, para hacer de la actividad turística el eje del desarrollo económico estatal, aprovechando adecuadamente los atractivos culturales, el patrimonio histórico, los recursos naturales y un hondo respeto a la idiosincrasia de los pueblos.⁷³

Finalmente, y continuando con el flujo del proceso estándar de planeación estratégica, en el Plan Estatal de Desarrollo Sustentable (PEDS) se hace mención de las siguientes estrategias para el turismo:⁷⁴

- Promoviendo la construcción y la modernización de las vías de comunicación terrestre que unen los principales destinos turísticos.
- Mejorando y ampliando los servicios, la infraestructura y el equipamiento urbano y turístico de los principales destinos y sitios de tránsito.

⁷² Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010, Gobierno del Estado de Oaxaca, diciembre de 2004, página 3.

⁷³ IDEM, 12.

⁷⁴ IDEM, 16.

- Rescatando los inmuebles en proceso de deterioro del Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca.
- Intensificando y orientando las campañas promocionales para temporadas y destinos distintos a los flujos tradicionales, atrayendo grupos de convencionistas culturales, de negocios y gremiales, entre otros.
- Creando nuevos productos y organizando actividades de gran atracción como ferias, exposiciones, jornadas, festivales, encuentros y convenciones internacionales y nacionales a lo largo del año.
- Impulsando nuevos proyectos de turismo alternativo en zonas con potencial y apoyando los esfuerzos de consolidación de los que operan actualmente.

Desde una perspectiva más integral, y según el Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010, Oaxaca se encamina al desarrollo sustentable, integral y equilibrado de la región. Se define, por consiguiente, que el Gobierno del estado se encarga de generar las condiciones para que las diferentes instituciones que lo conforman orienten su trabajo a fin de alcanzar la visión, los objetivos y las metas que se plantean para el mejoramiento del nivel de vida del ciudadano oaxaqueño y su entorno.

Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)

A pesar de ser considerada una organización vinculada con la Secretaría de Turismo (Sectur), el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) se define como una empresa encargada del diseño y la operación de estrategias de promoción turística para México a nivel nacional e internacional⁷⁵, y es consecuencia de la aplicación de una iniciativa de la Comisión de Turismo de la Cámara de Diputados, que la creó con el objetivo de cumplir con dicho fin.

Se encarga de cumplir las siguientes funciones:⁷⁶

⁷⁵ http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Quienes_Somos, consultada el 12 de junio de 2008.

⁷⁶ IDEM.

- coadyuvar en el diseño de planes, programas, estrategias y prioridades en materia de promoción turística;
- proporcionar, por cualquier medio, información turística especializada a turistas nacionales y extranjeros;
- proporcionar bienes o servicios inherentes a su objeto;
- obtener recursos complementarios, económicos, técnicos y materiales para el desarrollo de su objeto;
- fomentar, con la participación de los sectores público y privado, todo tipo de actividades que promuevan los atractivos y servicios turísticos del país;
- suscribir convenios con los Gobiernos de las entidades federativas y municipios, así como con organismos mixtos estatales y municipales, y el sector privado (nacional y extranjero), con el fin de instrumentar campañas de promoción turística;
- celebrar acuerdos de cooperación turística con órganos gubernamentales y organizaciones internacionales con el propósito de promover turísticamente al país;
- realizar trabajos y estudios de mercado relativos al cumplimiento de sus objetivos.

El CPTM tiene dos documentos que sustentan su actividad. El primero de ellos, su Plan Estratégico o Programa Institucional, que marca sus líneas estratégicas a seguir. Plantea los siguientes objetivos estratégicos⁷⁷:

- hacer que el entorno turístico participe en las actividades del Consejo;
- tener continuidad;
- actuar con profesionalismo en acciones;
- impulsar el desarrollo tecnológico;
- actuar con enfoque hacia resultados y clientes;
- trabajar con transparencia.

⁷⁷ http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Mision_Vision, consultada el 12 de junio de 2008.

El segundo de sus documentos, aterrizando su objetivo fundamental de diseño y operación de estrategias, es su Plan de Mercadotecnia, el cual plantea lo siguiente⁷⁸:

- especializarse y enfocarse en estrategias promocionales para obtener mayor rentabilidad de la inversión promocional;
- ser consistentes en las campañas y programas de promoción turística;
- sumar esfuerzos de los diferentes actores que promueven o participan en el turismo mexicano;
- generar una imagen favorable a través de campañas de relaciones públicas;
- estimular la demanda con campañas de publicidad en los mercados objetivo;
- concebir una comercialización diversificada, implementando campañas de mercadeo directo y promoción de venta.

La Secretaría de Turismo (Sectur)

Sectur es una organización estratégica que, de acuerdo con el artículo 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se encarga de —entre otros aspectos—:

- formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional;
- estimular la formación de asociaciones, comités y patronatos de carácter público, privado o mixto de naturaleza turística;
- emitir opinión ante la Secretaría de Economía en aquellos casos en que la inversión extranjera concurra en proyectos de desarrollo turístico o en el establecimiento de servicios turísticos;
- regular, orientar y estimular las medidas de protección al turismo, así como vigilar su cumplimiento en coordinación con las dependencias y entidades

⁷⁸ http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Mision_Vision, consultada el 12 de junio de 2008.

de la administración pública federal y las autoridades estatales y municipales;

- promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en el exterior, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- promover y, en su caso, organizar la capacitación, la investigación y el desarrollo tecnológico en materia turística en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- formular y difundir la información oficial en materia de turismo; coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades del Gobierno federal, las autoridades estatales y municipales y promover la que efectúan los sectores social y privado;
- promover, coordinar y, en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otros eventos tradicionales y folklóricos de carácter oficial, en beneficio de la atracción turística;
- llevar la estadística en materia de turismo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP);
- proyectar, promover y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y estimular la participación de los sectores social y privado.

La base de la planeación de Sectur es el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012. Éste trata todos los temas relacionados con el turismo nacional e internacional, y contribuye (en lo que le corresponde) a delinear objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) como crecimiento económico, aumento en el nivel de ingreso, generación de empleos, competitividad, infraestructura, equidad entre regiones, principalmente.

Gobierno Federal

Se encarga de dirigir, a través de diferentes instituciones, la gobernabilidad democrática y la seguridad nacional con base en los aspectos y las normas

marcadas por la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Su propósito principal es concebir un entorno favorable para el crecimiento y el desarrollo con calidad de todos los mexicanos.⁷⁹

Para llevar a cabo lo anterior, presenta el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual, de acuerdo con la versión 2007-2012, establece una estrategia clara y asequible —...para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo, responsables”⁸⁰.

El PND se divide en cinco grandes ejes:

1. Estado de derecho y seguridad,
2. economía competitiva y generadora de empleos,
3. igualdad de oportunidades,
4. sustentabilidad ambiental,
5. democracia efectiva y política exterior responsable.

3.4 La promoción turística de Oaxaca

Para el estado de Oaxaca el turismo representa una de las mejores alternativas para impulsar su desarrollo económico y social, así como para la captación de divisas, la generación de empleos y la elevación de los niveles de ingreso e impulso al crecimiento económico. Sin embargo, no se aprovecha en su totalidad por diversas causas, entre ellas, el no alinear los planes o programas estratégicos con el Plan de Desarrollo Sustentable 2004-2010, o bien no se desarrollan tomándose en cuenta unos con otros.

Más allá de dichos problemas en la planeación, Oaxaca se distingue por la enorme riqueza y variedad de sus recursos turísticos e históricos —prehispánicos

⁷⁹ <http://www.gobernacion.gob.mx/>, consultada el 13 de mayo de 2008.

⁸⁰ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, página 11.

y coloniales—, diversos atractivos culturales y artesanales, así como por su gran diversidad natural. Lo anterior se suma al hecho de que la ciudad de Oaxaca es un patrimonio cultural de la humanidad: es una particular obra colectiva resultante de costumbres, tradiciones, rituales, creencias, fiestas, etcétera, que constituyen la base de la promoción del estado.

Existen algunos indicadores que revelan la eficiencia de la promoción y otros factores de atracción, planeados o no, que posicionan a la entidad como uno de los importantes destinos del país⁸¹:

- la afluencia de visitantes en el 2003 fue de 2.4 millones de turistas;
- la estancia promedio del turista es de apenas de 1.9 días; 2.0 en la Ciudad Capital y en Puerto Escondido, mientras que en Bahías de Huatulco llega a 4.0 días;
- durante el periodo 1997-2003 la afluencia presentó en Puerto Escondido un crecimiento sostenido de 9.7%.

La infraestructura⁸², otro punto que colabora en la promoción afluencia del turismo en Oaxaca, es la siguiente:

- 795 establecimientos de hospedaje (11,814 cuartos de hotel, clasificados de una a cinco estrellas);
- 1,560 lugares de alimentos y bebidas;
- 113 agencias de viaje;
- 23 arrendadoras de automóviles;
- 72 transportadoras;
- una dársena y una marina para embarcaciones;
- un muelle de cruceros;
- tres aeropuertos internacionales.

⁸¹ Plan de Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010, Gobierno del Estado de Oaxaca, diciembre de 2004.

⁸² Plan de Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010, Gobierno del Estado de Oaxaca, diciembre de 2004.

Toda esta infraestructura está ubicada principalmente en Oaxaca capital, Puerto Escondido y Bahías de Huatulco. En cuanto a los lugares en específico, se tiene:

- Centro Histórico de la ciudad de Oaxaca,
- Mitla,
- Ocotlán,
- Monte Albán,
- Ruta Dominica de Oaxaca – Yanhuitlán – Teposcolula–Coixtlahuaca,
- Corredor turístico de Lagunas de Chacahua – Puerto Escondido – Bahías de Huatulco,
- Zonas protegidas de Chimalapas, Chacahua, Tehuacán – Cuicatlán, Sierra Norte y la Chinantla en el Papaloapan;
- Santuario de Juquila (para el ejercicio del turismo religioso), entre otros.

Por su parte, el turismo alternativo (ecoturismo, de aventura y rural, pesca deportiva, deportes acuáticos, religioso, etc.) representa un enorme potencial productivo; sin embargo, la ausencia de fondos o fuentes financieras y la escasa disponibilidad de recursos humanos capacitados limitan su aprovechamiento integral y la diversificación de la oferta. Una región pionera de esta actividad es Sierra Norte, que basa la operación y administración de los proyectos en comités comunitarios.

A su vez, la imagen visual urbana y la calidad del equipamiento de las localidades con atractivos son factores críticos que retardan la consolidación del turismo en los diferentes destinos. Oaxaca de Juárez y el entorno de mercados públicos, parques y los accesos principales de las localidades turísticas están deteriorándose progresivamente ante la falta de programas de mantenimiento o normatividad municipal que los preserve.

No obstante que se cuenta con un fideicomiso de promoción, la Casa Oaxaca en Madrid y una oficina de promoción en Nueva York, los programas de impulso no son innovadores ni constantes ni suficientes, y hace falta que se realicen de

manera intensa y profesional para atraer turismo en épocas distintas a las tradicionales. La entidad cuenta con todas las posibilidades para la realización de encuentros internacionales en materia cultural, de negocios, académica e institucional, lo cual implica la realización de esfuerzos promocionales para incentivar el mercado de las convenciones.

En lo que refiere a la prestación de servicios, ésta no alcanza aún los niveles de calidad requeridos, de ahí la necesidad de considerar acciones de capacitación y asistencia técnica. Los alcances han sido limitados porque los atractivos se aprovechan parcialmente, por lo tradicional de la demanda que converge en cuatro meses: abril, julio, noviembre y diciembre.

Capítulo 4

Análisis de la imagen organizacional del turismo del estado de Oaxaca generada a partir de planes estratégicos y de promoción de instituciones del Gobierno mexicano

Para este punto se cuenta con las bases para desarrollar un análisis orientado a identificar y mejorar la imagen del turismo de México, en lo general, y de Oaxaca en particular, resultado de planes estratégicos y de promoción turística de diversos organismos públicos del país. El siguiente capítulo se estructura en dos partes:

1. El análisis de los tres elementos que conforman la imagen del turismo de Oaxaca: primero, la planeación estratégica y de promoción del turismo del Gobierno Federal de México, Sectur, el Consejo de Promoción Turística de México y el Gobierno de Oaxaca —cada uno aparentemente independientes—; segundo, lo que comunica cada uno de sus elementos (visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias); y tercero, su realidad organizacional o situación actual.
2. El mejoramiento de la comunicación a través de:
 - a) el diseño y el análisis de mapas estratégicos de información extraída de los documentos estratégicos de las instituciones de Gobierno mencionadas, con el fin de conocer si hay alineación entre ellas, generan una misma imagen y apuntan a un mismo objetivo;
 - b) con base en los mapas, sentar las bases para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral completo para el turismo de Oaxaca que sirva —como se definió anteriormente— a manera de herramienta que alinee la identidad organizacional y su realidad a través de una

comunicación sencilla y clara, e incitando con ello la acción y la ejecución adecuada.

4.1 Los planes estratégicos

En apartados anteriores se hizo una breve descripción tanto de las instituciones del Gobierno mexicano relacionadas con la promoción turística como de sus planes estratégicos, que influyen de cierta manera en la creación de una imagen organizacional del turismo del estado de Oaxaca. Dichas instituciones son:

- Gobierno de Oaxaca y la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado, con su Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010;
- Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), con su Programa Institucional 2001-2006;
- Secretaría de Turismo (Sectur), con el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012;
- Gobierno Federal, con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Plan Estatal de Desarrollo Sustentable del Gobierno de Oaxaca

Este documento dirige las acciones del estado en cinco grandes bloques:

1. desarrollo regional sustentable,
2. combate frontal a la marginación y la pobreza,
3. participación ciudadana y pacto social,
4. Gobierno transparente y de calidad, y
5. justicia y seguridad.

La actividad turística que desarrolla el Gobierno del estado en lo general y de manera particular la que lleva a cabo su instancia dependiente, la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado, colabora de diversas formas en cada

uno de los bloques mencionados anteriormente mediante la difusión, la promoción y la publicidad de los atractivos turísticos de todo Oaxaca, estableciendo comunicación con aquéllos turistas dispuestos a pasar su tiempo de ocio en el estado.

Tratando temas específicos de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado, se plantean sus esfuerzos en la colaboración del cumplimiento de la meta estratégica del estado: el Desarrollo Regional Sustentable. Dicho de otro modo, se trata de:

Ubicar al estado de Oaxaca en el contexto internacional como un destino único, para hacer de la actividad turística el eje del desarrollo económico estatal, aprovechando adecuadamente los atractivos culturales, el patrimonio histórico, los recursos naturales y un hondo respeto a la idiosincrasia de los pueblos.

El Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)

Son dos los documentos que sustentan el trabajo del CPTM:

- Plan Institucional 2001-2006 y
- Plan de Mercadotecnia 2007 con Visión al 2012.

El primero establece la siguiente visión del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM):

- ser una organización líder en promoción turística, que induzca la participación y la suma de esfuerzos de los diversos actores de la actividad turística;
- conjuntar, potenciar y multiplicar los esfuerzos promocionales de los actores de la actividad turística;
- desarrollar una organización profesional y vanguardista;

- inducir la participación privada en la planeación, la ejecución y la evaluación de las actividades y los resultados del CPTM;
- orientar las actividades de la organización hacia el otorgamiento de servicios integrales a la industria turística nacional y los socios en el extranjero;
- evaluar los programas y las acciones con base en indicadores de resultados.

El segundo —aterrizando su objetivo fundamental de diseño y operación de estrategias— es su Plan de Mercadotecnia, el cual plantea:

- especializarse y enfocarse en estrategias promocionales para obtener mayor rentabilidad de la inversión promocional;
- ser consistentes en las campañas y programas de promoción turística;
- sumar esfuerzos de los diferentes actores que promueven o participan en el turismo mexicano;
- generar una imagen favorable a través de campañas de relaciones públicas;
- estimular la demanda con campañas de publicidad en los mercados objetivo;
- concebir una comercialización diversificada, implementando campañas de mercadeo directo y promoción de venta.

Secretaría de Turismo (Sectur)

El documento que rige la actividad de esta Secretaría es el Plan Sectorial de Turismo 2007-2012. Como indica su nombre, se enfoca a definir la visión y los planes de acción del turismo en el país.

Este documento define cómo el turismo y las diferentes instituciones que lo toman como base colaborarán en los objetivos trazados en el PND: el crecimiento económico, aumentar el nivel de ingreso, generar fuentes de empleo, tener un país competitivo, generar infraestructura, conseguir la equidad entre regiones, entre otros.

Gobierno Federal

Finalmente, el PND establece cómo el Gobierno Mexicano —comenzando por el nivel federal— dirigirá la gobernabilidad democrática y la seguridad nacional del país: “Establece una estrategia clara y viable para avanzar en la transformación de México sobre bases sólidas, realistas y, sobre todo, responsables”.

El PND se divide en cinco grandes ejes:

1. Estado de derecho y seguridad,
2. economía competitiva y generadora de empleos,
3. igualdad de oportunidades,
4. sustentabilidad ambiental y
5. democracia efectiva y política exterior responsable.

4.2 La imagen organizacional del turismo de Oaxaca

De los documentos anteriores se extrajeron elementos base para el conocimiento de la imagen organizacional del turismo de Oaxaca. En primer lugar, la identidad organizacional, que se enfoca primordialmente a:

- visión de todas las instituciones mencionadas;
- objetivos estratégicos —excepto del Gobierno Federal porque sería un aspecto muy general y podría desviar el enfoque de turismo—;
- estrategias de turismo del Gobierno de Oaxaca, para tener especificidad.

Posteriormente, se analizan sus características y qué es lo que comunica en cada uno de esos elementos estratégicos (comunicación). Finalmente, se trata a grandes rasgos su situación actual en lo que respecta a su realidad organizacional.

Visión		
Documento /institución	Enunciado	Análisis
Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010 (Gobierno de Oaxaca)	La visión es un Oaxaca que al 2010 alcance los promedios nacionales en materia educativa, de salud, de ingreso, de seguridad, de nutrición, o bien que tenga las bases para lograrlo.	<p>El propósito es que en el año 2010 Oaxaca esté a la par del resto de los estados del país en lo referente a nivel de vida en general. Con base en este enunciado, se determina que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque sea a futuro, no es una visión planteada para el largo plazo. Con más de detalle, quedaría como objetivo estratégico. 2. Probablemente, y como consecuencia del corto tiempo planteado, no resulta ambiciosa y se ve poco motivante. Se parte de que el estado se encuentra atrasado respecto a sus similares y, aunque así fuera, se debería pensar en ir más allá del promedio. Con la información que brinda, se infiere que esta labor de poner a Oaxaca al nivel de otros estados se ha venido trabajando desde administraciones anteriores.
Programa Institucional 2001-2006 (Consejo)	Ser una organización líder en promoción turística, que induzca la participación y la	En este caso, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) define un futuro para sí mismo, más que

<p>de Promoción Turística de México, CPTM)</p>	<p>suma de esfuerzos de los diversos actores de la actividad turística.</p>	<p>para el turismo en el país. Se ve a sí misma como una organización que ocupa una posición de liderazgo en la promoción turística de México, provocando la participación y la unión de esfuerzos de los diversos involucrados en el sector.</p> <p>A pesar de que es una visión ambiciosa y retadora al verse como eje importante en el desarrollo del turismo en el país, se queda incompleta porque no establece una fecha o un periodo para alcanzarla.</p>
<p>Programa Sectorial de Turismo 2007-2012 (Sectur)</p>	<p>En el año 2030 México será un país líder en actividad turística.</p>	<p>En este enunciado, Sectur describe de manera sencilla y concreta la posición en la que ve a México. Sostiene que en 2030 será un país que ocupará una posición de liderazgo en el ámbito turístico. No obstante, sería una visión completa si se describe de manera más puntual el panorama o entorno completo para la fecha marcada, tomando como referente la situación actual y el reto que representa en cuanto a trabajo se refiere.</p>

<p>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Gobierno Federal)</p>	<p>Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país de leyes, donde nuestras familias y patrimonio están seguros, y podemos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos; un país con una economía altamente competitiva que crece de manera dinámica y sostenida, generando empleos suficientes y bien remunerados; un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado; un país con un desarrollo sustentable en el que existe una cultura de respeto y conservación del medio ambiente; una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rinden cuentas claras a los ciudadanos, en el que los actores políticos trabajan de forma corresponsable y construyen acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país;</p>	<p>De las mencionadas, parece ser la declaración de visión más completa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establece el año en el que la autoimagen estará completa: 2030. 2. Las metas son diversas: un país donde se respetan las leyes, con derechos y obligaciones; sin pobreza, con igualdad y libertad; se ve a un México desarrollándose con base en una economía sana, donde se respete la cultura y el medioambiente y, finalmente, una nación líder en América Latina y con relaciones justas —especialmente con Estados Unidos—. 3. Lo anterior, además de ser la autoimagen del país, representa el ejercicio de los valores que reflejan cómo se va a alcanzar esta imagen a futuro.
---	--	--

	una nación que ha consolidado una relación madura y equitativa con América del Norte, y que ejerce su liderazgo en América Latina.	
--	--	--

Comunicación

En el ámbito federal, el Gobierno y Sectur establecen el cumplimiento de una serie de metas que provocarán y concluirán con el logro de la visión 2030, en la que se estría frente a un México desarrollado y líder en diversos ámbitos, en el que el turismo sería, justamente, uno de ellos. También dejan entrever, con más o menos detalle, las brechas a cerrar con base en la descripción del panorama general del país. Como consecuencia, se vuelven renglones motivantes y retadores tratando de provocar con ello la acción de todos los involucrados, ya sean directos o indirectos.

En el ámbito particular, la visión del Gobierno Estatal de establecer a Oaxaca dentro de los promedios nacionales se acerca más a un objetivo. Si se infiere lo que no se expresa en el enunciado, se desprende que ese estado tiene atrasos en educación, salud, ingreso, seguridad y nutrición, específicamente. Aunque es de resaltarse la honestidad mostrada, una declaración de visión sirve, entre otras cosas, para inspirar a los involucrados y provocar su acción. Es también una oportunidad para imaginarse a sí mismo en lugares o posiciones más allá de lo que las capacidades actuales lo pueden situar, y es el primer paso para planear cómo se llegará a esa posición deseada.

Finalmente, el Consejo de Promoción Turística (CPTM) se ve como una organización líder en la promoción del turismo y como un importante enlace en el sector. Colabora con el trabajo de la Secretaría de Turismo (Sectur), por tanto, también

es propietario de la visión declarada en el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012; sin embargo, no se ve una colaboración o complemento entre ambas, con base en esta parte de su planeación. Además, no determina cuándo ocupará la posición de liderazgo ni las brechas que tiene que cerrar —por lo que queda abierta—, y se entiende que esto puede ser algo constante o una meta etérea responsabilidad de todos y a la vez de nadie.

Objetivos estratégicos		
Documento/ Institución	Enunciado	Análisis
Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004- 2010 (Gobierno de Oaxaca)	Ubicar al estado de Oaxaca en el contexto internacional como un destino único, para hacer de la actividad turística el eje del desarrollo económico estatal, aprovechando adecuadamente los atractivos culturales, el patrimonio histórico, los recursos naturales y un hondo respeto a la idiosincrasia de los pueblos.	Cumple con la mayoría de las características de un objetivo estratégico (mencionadas anteriormente): <ol style="list-style-type: none"> 1. En el aspecto general, el objetivo menciona que el turismo de Oaxaca se pretende sea el eje del desarrollo del estado, y que se sitúe a nivel internacional como un lugar único para el turismo. 2. No se necesita de ser específico. Menciona al turismo del estado de Oaxaca como algo general, es una enunciación que incluye a la amplia gama de sitios y actividades turísticas que se pueden realizar. 3. No es medible. En sí mismo, el objetivo no

		<p>determina un indicador que muestre si de verdad se está frente a un eje de desarrollo del estado en general ni si Oaxaca se sitúa a nivel de otros sitios mundialmente conocidos.</p> <p>4. Sí indica qué acciones o medidas se tomarán. Dice que se aprovecharán de los atractivos culturales, el patrimonio histórico y los recursos naturales.</p> <p>5. Es relevante y ambicioso. Se ve al turismo de Oaxaca con nivel internacional y, a la vez, como un importante y crítico colaborador del desarrollo del estado.</p> <p>6. Es oportuno. Se adapta al contexto actual de un mundo globalizado.</p>
<p>Programa Institucional 2001-2006 (Consejo de Promoción Turística de México, CPTM)</p>	<p>Conjuntar, potenciar y multiplicar los esfuerzos promocionales de los actores de la actividad turística.</p> <p>Desarrollar una organización profesional y vanguardista.</p>	<p>El Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) establece un objetivo particular que lo complementan cuatro enunciados particulares. De ellos, se obtienen las siguientes conclusiones:</p> <p>1. Tanto el objetivo general como los complementarios se concentran en bajar a la ejecución la visión del Consejo de ser una</p>

	<p>Inducir la participación privada en la planeación, ejecución y evaluación de las actividades y resultados del CPTM.</p> <p>Orientar las actividades de la organización hacia el otorgamiento de servicios integrales a la industria turística nacional y los socios en el extranjero.</p> <p>Evaluar los programas y acciones con base en indicadores de resultados.</p>	<p>organización líder en lo que se especializa. Tratan temas de promoción y otras actividades orientadas a la actividad turística, así como la participación necesaria de diversas organizaciones y el cómo se van a medir todas las acciones.</p> <p>2. A pesar de hablar de indicadores para tener conocimiento de los resultados de las acciones, no se puede determinar métrica alguna a partir de estos enunciados, porque se habla de temas aún generales.</p> <p>3. Si bien no parecen satisfacer oportunidades explícitas, estos objetivos intentan situar al Consejo como un integrador en la promoción de diversos actores involucrados en el turismo.</p>
<p>Programa Sectorial de Turismo 2007-2012 (Secretaría de Turismo, Sectur)</p>	<p>De concurrencia de políticas públicas.</p> <p>De desarrollo regional.</p> <p>De concurrencia legal y normativa.</p>	<p>Los ocho objetivos de Sectur están redactados de manera similar, por lo que también es posible analizarlos en conjunto:</p> <p>1. En tanto que son complementarios e incluyentes, tratan de considerar todos los aspectos involucrados en el turismo de México.</p>

	<p>De oferta competitiva.</p> <p>De empleo de calidad.</p> <p>De fomento productivo.</p> <p>De promoción y comercialización integrada.</p> <p>De demanda turística doméstica e internacional.</p>	<p>2. A consecuencia de lo anterior, y al considerar la mayoría de los aspectos que participan en el turismo, son específicos.</p> <p>a) El primero de ellos se refiere a facilitar el turismo en el país y a permitir su sustentabilidad/rentabilidad/ productividad.</p> <p>b) El segundo, se orienta a volver realidad aquellos recursos potenciales del turismo, beneficiando con ello o todos los involucrados.</p> <p>c) El tercero trata los puntos de legalidad y gobernabilidad que han de sustentar todo trabajo y esfuerzo del turismo.</p> <p>d) El cuarto resalta la importancia de dar continuidad a los proyectos y las acciones que se realizaban y daban resultados, y de fortalecer aquéllos que lo necesiten.</p> <p>e) El quinto se enfoca a la necesidad del diseño e implementación de políticas públicas para el sector turístico, toda vez que la generación de nuevos empleos es consecuencia de éstas.</p>
--	---	--

		<p>f) El sexto está orientado a la revisión de la productividad y la competitividad de los involucrados en el turismo, con el fin de atacar áreas de oportunidad relacionadas con la calidad y el servicio turístico.</p> <p>g) El objetivo siete se enfoca a la necesidad de procesos de promoción y comercialización del turismo mexicano tanto al interior como al exterior del país.</p> <p>h) El último de los objetivos enfatiza el impulso al crecimiento del turismo.</p> <p>3. En redacción, algunos de los objetivos resultan confusos porque lo que se presenta de inicio como un solo tema al final se bifurca en dos elementos distintos, lo que genera confusión. A continuación se enuncian posibles indicadores para los objetivos más claros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Del segundo objetivo, nuevos destinos turísticos creados. • Del cuarto, continuidad en proyectos
--	--	--

		<p>turísticos en alcance, tiempo y costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto al cinco, nuevas políticas públicas enfocadas al turismo y a la generación de empleos directos en el sector. • En relación con el número seis, productividad general de destinos turísticos. • En cuanto al último objetivo, crecimiento total del turismo en México. <p>4. Las frases iniciales de cada objetivo de la Secretaría indican las acciones a desarrollar, así como las actividades que conlleva cada punto: impulsar acciones, aprovechar recursos, actualizar y fortalecer el marco legal, consolidar la oferta existente, promover políticas públicas, elevar la productividad y la competitividad, promover y comercializar la oferta, e impulsar el crecimiento del consumo. Todo, evidentemente, orientado directa o indirectamente al turismo.</p> <p>5. En sí mismos no referencian puntos de partida que sirvan para determinar si son retos o si se traducirán en trabajos fuera de lo común. Se</p>
--	--	--

		<p>quedan como un listado de actividades a cumplir por parte de Sectur.</p> <p>6. Estos objetivos son la consecuencia de un trabajo de análisis de la situación actual del turismo en México. Lo anterior se compila en el Plan Sectorial de Turismo 2007-2012. Por lo tanto, todos responden a oportunidades descubiertas en el mercado turístico y, en caso de que se cumpla con todos ellos, se avanzará en la visión de un turismo mexicano líder a nivel mundial.</p>
<p>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Gobierno Federal)</p>	<p>Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector, de forma que brinden un servicio de calidad internacional.</p>	<p>El punto orientado al turismo es solamente uno de los muchos objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. A primera vista se ve simple y corto, sin embargo, está redactado para el entendimiento e involucramiento de los diferentes interesados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especifica que respecto al ámbito general de turismo se trabajará concretamente en la diversificación (de mercados, productos y destinos), en la competitividad del sector y en la calidad. 2. Es medible porque se pueden sacar indicadores

		<p>de los puntos concretos (diversificación, competitividad y calidad).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Orienta la acción o el trabajo con las palabras diversificación, fomento y competitividad. 4. Es relevante, al terminar el enunciado con el parámetro que evoca el plano internacional. 5. Cumple con una oportunidad dada la importancia que tiene actualmente el turismo en el mundo, al incentivar la diversificación y, con ello, la innovación, al fomentar la competitividad interna y la búsqueda del servicio de calidad de estándares mundiales.
--	--	--

Comunicación

Los objetivos estratégicos de las instituciones consideradas para la creación de una imagen del turismo de Oaxaca cumplen con la mayoría de las características deseadas de un objetivo estratégico; las discrepancias entre la manera como están desarrolladas y la teoría en sí residen en:

1. Sí mismas, al no establecerse criterios de medida o indicadores. Esta característica permite conocer si los esfuerzos periódicos están enfocados y alineados a lo que quiere la organización; en otras palabras, muestra si se va de acuerdo a lo planeado.
2. La confusión que causan, porque se da a entender como un listado de actividades correspondientes a su trabajo o razón de ser y, por el contrario, no se asemejan a metas que pretendan ser alcanzadas. Por lo tanto, si se toman en cuenta las limitaciones por tratarse de organismos públicos dependientes de decisiones de otros niveles, su relevancia o ambición —por llamarle de alguna manera— se ve restringida.

Sin embargo, existen aspectos en los que sí cumplen con las características de objetivos que se deben resaltar. Éstos son:

1. *Tienen cierta especificidad.* En esencia, se refieren al turismo, ya sea mediante apoyo de su desarrollo o crecimiento, o de la promoción y publicidad de los atractivos de la industria mexicana en general, es el caso del Gobierno del estado de Oaxaca.
2. *Provocan o inducen acciones concretas,* de las cuales se pueden tomar:
 - estar a la vanguardia turística mundial a través del impulso y el mejoramiento de la oferta turística mexicana,
 - generar estrategias para promover y difundir la oferta turística mexicana y
 - ubicar a Oaxaca como un destino único para el turismo.
3. *Satisfacen necesidades o se atacan oportunidades manifiestas.* El turismo es una actividad popular o relativamente común a nivel mundial en la que México tiene un gran potencial de desarrollo y crecimiento. En el PND 2007-2012 se le da gran importancia, de ahí la justificación de la existencia de diversas instituciones preocupadas por su aprovechamiento.

Estrategias		
Documento/ institución	Enunciado	Análisis
Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010 (Gobierno de Oaxaca)	<p>Promoviendo la construcción y modernización de las vías de comunicación terrestre que unen los principales destinos turísticos.</p> <p>Mejorando y ampliando los servicios, infraestructura y equipamiento urbano y turístico de los principales destinos y sitios de tránsito.</p> <p>Rescatando los inmuebles en proceso de deterioro del Centro Histórico de la ciudad de Oaxaca.</p> <p>Intensificando y orientando las campañas promocionales para temporadas y destinos</p>	<p>El punto de partida o contexto de las estrategias es el Objetivo Estratégico establecido por el Gobierno de Oaxaca (ubicar al estado como destino único en el sector turístico y establecerlo como eje de desarrollo). Entonces, se tiene que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los seis enunciados de estrategia retoman brevemente el área de oportunidad y la situación actual del turismo (crear, mejorar o rescatar la infraestructura turística y, por otro lado, crear, desarrollar y promover nuevos productos y servicios turísticos). El objetivo ya había indicado <i>el qué</i>; las estrategias lo complementan diciendo <i>el cómo</i>. 2. Todas definen su ámbito de actividad. Infraestructura o servicios públicos, lo referente a la promoción y enfoque en la creación de nuevos

	<p>distintos a los flujos tradicionales, atrayendo grupos de convencionistas culturales, de negocios y gremiales, entre otros.</p> <p>Creando nuevos productos y organizando actividades de gran atracción como ferias, exposiciones, jornadas, festivales, encuentros y convenciones internacionales y nacionales a lo largo del año.</p> <p>Impulsando nuevos proyectos de turismo alternativo en zonas con potencial y apoyando los esfuerzos de consolidación de los que operan actualmente.</p>	<p>productos. Todo, evidentemente, orientado al turismo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Aunque no son explícitas en los enunciados, se entiende que se retoman las capacidades distintivas de recursos y de habilidades tanto reales como potenciales que tiene el estado. Las más notables son las atracciones (naturales y culturales), la experiencia (desde que en México se habla de turismo, Oaxaca participa en él). 4. Las estrategias se orientan a reforzar algunas ventajas competitivas encontradas: vías de comunicación terrestres, toda la infraestructura turística, el Centro Histórico de la ciudad de Oaxaca, el turismo alternativo y las actividades de atracción/promoción. 5. Se entiende con claridad el sentido de todas las estrategias, se nota claramente la oportunidad que se quiere explotar y cómo se hará, sin embargo, no se ve cómo se espera terminar o qué resultado se obtendrá de ello, lo que sin duda reforzaría aún más el Objetivo Estratégico. Se
--	--	---

		<p>dejan fuera aspectos del turismo de Oaxaca que hay que crear, desarrollar, retomar o mejorar como el reforzamiento de eventos actuales de atracción (Guelaguetza, calendas, días festivos), el apoyo o impulso a la inversión privada, la promoción de otros lugares potencialmente atractivos (de la región de la Costa, la Cañada o de las Sierras), los financiamientos, por mencionar algunos.</p>
<p>Programa Institucional 2001-2006 (Consejo de Promoción Turística de México, CPTM)</p>	<p>Participativo Involucrar a los Gobiernos federal, estatal y municipales, así como a la industria y socios comerciales en el extranjero, en la planeación y evaluación de los programas y acciones del Consejo.</p> <p>Continuidad Otorgar estabilidad en el largo plazo a las acciones del Consejo.</p> <p>Profesionalismo</p>	<p>En conjunto, las estrategias marcadas por el Consejo cumplen con las características enunciadas al inicio de esta sección, de donde se concluye lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcan el rumbo a seguir de todas las acciones y bajan lo expresado en el objetivo, al hablar de participación de los involucrados, ser transparente en cuando a la comunicación de todas las actividades y con el enfoque a resultados o a la satisfacción de los interesados en el sector. 2. Con éstos se da continuidad tanto a la visión como al objetivo estratégico del Consejo. Todos estos enunciados van dirigidos a cumplir con la

	<p>Desarrollar una organización eficaz y eficiente, que responda de manera ágil a las necesidades de los mercados y la industria.</p> <p>Desarrollo Tecnológico Desarrollo de las funciones y actividades del Consejo con base en un uso intensivo de tecnología.</p> <p>Enfoque en Resultados Direccionar las acciones y actividades del Consejo hacia la satisfacción de los usuarios y resultados medibles.</p> <p>Transparencia Comunicación y conocimiento de las estrategias, acciones y resultados a los diversos actores de la actividad turística.</p>	<p>posición de liderazgo prevista, el deseo de integrar a los diversos actores del sector, tener conocimiento tangible de sus resultados como organización y colaborar en el desarrollo de la industria turística.</p> <p>3. La única crítica de estos enunciados es el desvío de la esencia del Consejo: la promoción turística. Expresamente, en ninguna de las estrategias se ve algún indicio claro de lo que se va a hacer en materia de promoción o publicidad respecto a los recursos turísticos del país, que son la principal ventaja del sector.</p>
Programa Sectorial de Turismo 2007-	Garantizar la concurrencia de políticas públicas.	Cada estrategia enunciada en esta parte es correspondiente a un objetivo estratégico de Sector.

<p>2012 (Secretaría de Turismo, Sectur)</p>	<p>Orientar la política turística hacia el desarrollo regional.</p> <p>Fortalecer la concurrencia legal y normativa, e impulsar la cultura de la legalidad en el sector.</p> <p>Rediseñar los instrumentos de política hacia el fomento productivo.</p> <p>Impulsar el empleo de calidad.</p> <p>Desarrollar la oferta competitiva.</p> <p>Integrar eficazmente los instrumentos de promoción y comercialización sobre la base de las fortalezas de la Marca México.</p> <p>Sostener y diversificar la demanda turística doméstica e internacional con mejores</p>	<p>Asimismo, tanto en conjunto como independientemente, cumplen de manera adecuada con las características definidas en este trabajo respecto a lo que es una estrategia: la dirección o el curso de acción que tomará la organización, el ámbito al que se refiere, las capacidades de la organización (fortalezas), ventajas competitivas o el proyecto potencial que desarrollarán, y la sinergia de todo lo anterior.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las ocho estrategias se orientan a tres aspectos a desarrollar en torno al turismo, y que marcan el camino a seguir: <ol style="list-style-type: none"> a) desarrollo de políticas, b) marco legal y normatividad, y c) productividad con base en la oferta-demanda. 2. Aunque aparentemente todas las estrategias tratan aspectos diferentes, convergen en la intención de desarrollar al turismo mexicano en los puntos que se muestran como áreas de oportunidad. 3. Se puede determinar cuál es la principal fortaleza
---	--	---

	<p>relaciones consumo (gastos del turista) – beneficio (valor de la experiencia, empleos mejor remunerados y desarrollo regional).</p>	<p>o experiencia de Sectur, partiendo de las estrategias: el diseño e implementación de políticas públicas y de un marco legal (normatividad) orientado a garantizar un desarrollo integral del turismo del país.</p> <p>4. Finalmente, aunque literalmente no se ve una conexión entre todas las estrategias, una vez que se lee el plan estratégico completo se distingue una relación de causa-efecto (directa o indirectamente). Se crean las bases, con políticas públicas y normatividad, para crear empleos y generar una oferta-demanda de turismo.</p>
<p>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Gobierno Federal)</p>	<p>Hacer del turismo una prioridad nacional para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos.</p> <p>Mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico</p>	<p>De las estrategias tomadas del "Plan Nacional de Desarrollo, específicamente de lo referente al turismo, se tienen las siguientes conclusiones:</p> <p>1. Cuatro de los seis enunciados de <i>estrategias</i> que aparecen en este apartado parecen corresponder, más bien, a <i>metas</i>. En lugar de marcar un camino a seguir, muestran una intención que no se concreta con el cómo:</p>

	<p>sustentable y el ordenamiento territorial integral.</p> <p>Desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y la satisfacción y seguridad del turista.</p> <p>Actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo.</p> <p>Fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados.</p> <p>Asegurar un desarrollo turístico integral.</p>	<p>a) hacer del turismo una prioridad nacional, b) actualizar y fortalecer el marco normativo, c) fortalecer los mercados existentes y d) asegurar un desarrollo turístico integral.</p> <p>2. En estos mismos cuatro enunciados no se distinguen capacidades o ventajas competitivas que se tengan en el sector. Si bien se orientan a algún aspecto del turismo, no llegan a ser específicas ni a apuntar a algún punto específico.</p> <p>3. Por lo tanto, se pierde la sinergia independiente de cada una de ellas, como en el plan estratégico específico para el turismo.</p> <p>Por otro lado, y en contraste, los dos enunciados restantes cumplen adecuadamente con las características de una estrategia:</p> <p>1. Marcan caminos a seguir: mejorar la competitividad y diversificación de la oferta turística y desarrollar programas encaminados a la calidad para la satisfacción y seguridad del turista.</p>
--	--	---

		<p>2. Asimismo, se distingue tanto la ventaja competitiva como la capacidad de donde parte la estrategia: servir y a la vez buscar la satisfacción del turista y la amplia gama de posibilidades que ofrece el sector.</p>
--	--	--

Comunicación

En la primera parte de esta sección se hizo mención de los elementos o características que integran una estrategia. Después, se relacionó el concepto con lo mencionado por cada institución que se involucra en la planeación y la promoción del turismo, que a su vez influyen en la creación de su imagen. Ahora, con estos elementos, las conclusiones de lo que cada conjunto de estrategias comunica son:

1. La finalidad del Gobierno de Oaxaca es la de alcanzar los promedios nacionales generales (educación, salud, ingresos, seguridad, etc.); el primer paso lo constituye situar al estado como un referente a nivel internacional y, por ende, líder en el sector. Para lograr lo anterior, es necesario realizar actividades específicas con base en áreas de oportunidad encontradas (infraestructura, nuevos productos y promoción). Sin embargo, faltaría hacer énfasis en las ventajas turísticas con las que cuenta Oaxaca y detallar la manera como se pueden explotar.

2. El Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) se ve como un líder en la promoción y un integrador importante de todos los involucrados en la industria turística. Para lograrlo, tiene primero que desarrollarse y

mantenerse como una organización profesional que planea los esfuerzos de promoción y, en general, del turismo (objetivo). Las estrategias complementan lo anterior dado que hacen énfasis en la inducción y la conducción de la participación de los diferentes sectores involucrados, se tiene continuidad a las acciones previstas, se aprovisiona de la tecnología necesaria, asegurando la transparencia de la comunicación y enfocando todo a resultados.

3. Las estrategias de Sectur muestran grandes fortalezas y ventajas, así como el camino que ha de seguir la institución: dar gobernabilidad al sector con base en el diseño e implementación de normatividad, leyes y políticas públicas. Con ello, se garantiza el cumplimiento de objetivos que apuntan a crear y desarrollar un turismo regido por leyes y normas. Sin embargo, a primera vista no se percibe como una apuesta segura para garantizar que en 2030 México sea un líder en la actividad.

4. La gran meta o posición de México —sin distinguir sectores o actividades—, es la de un país desarrollado que crece de manera integral, con libertades y leyes que respaldan y aseguran en todos sentidos a la población. El objetivo, siendo específicos —ahora sí— en el ámbito del turismo, colabora con lo que le toca: visualizar al país como un líder mundial. Los caminos y herramientas para lograrlo, con base en las estrategias, son la inversión en los atractivos y la mejora e incremento de la oferta turística, buscando la satisfacción del turista a través de la calidad y creando un ambiente de gobernabilidad en todo el sector.

Realidad organizacional e imagen organizacional

Para este momento se tiene ya el conocimiento de la visión, los objetivos y las estrategias de cuatro planes estratégicos: Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010 (Gobierno de Oaxaca), Programa Institucional 2001-2006 (Consejo de Promoción Turística de México, CPTM), Plan Sectorial de Turismo 2007-2012 (Sectur) y el Plan Nacional de Desarrollo (Gobierno Federal). Con base en esta información, se define a continuación la realidad organizacional o, en otras palabras, la comparación entre lo que se dijo que se iba a ser con algunos hechos (resultados concretos).

En su 4º Informe de Gobierno (2008) el Gobierno de Oaxaca menciona: “el turismo se constituye como el sector más dinámico de la economía oaxaqueña”. La derrama económica generada por la actividad turística en 2008 fue de siete mil 451 millones de pesos, con un incremento de 4% respecto al 2007. Otro indicador es la afluencia de visitantes: 4 millones 381 mil personas, superando casi 6% la cifra de 2007. Asimismo, se han tomado acciones específicas en los rubros de Promoción y Comercialización, por medio de campañas de publicidad; en Servicios y Capacitación Turística, orientándolos a la calidad, la conciencia, la anfitrionía, la cultura turística, la motivación y la inteligencia emocional; e Inversión Directa a infraestructura relacionada con los atractivos turísticos. Se ve claramente que esta actividad se está convirtiendo en eje del desarrollo económico del estado.

En torno al Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), para fortalecer las funciones de promoción turística se sigue el ejemplo de diversos países que se valen de organizaciones nacionales de turismo para operar como agencias ejecutivas de los ministerios (secretarías) de turismo, con autonomía de gestión y presupuesto propio. Ejemplos exitosos de organismos mixtos de promoción se encuentran operando en Francia, España, Gran Bretaña, Canadá, Irlanda, entre otros. Siguiendo dichas instituciones, todo esfuerzo del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) se basa en:

1. *Profesionalismo y especialización.* Conocimiento de los mercados objetivo y productos a promocionar para lograr una mejor orientación y eficacia de los recursos promocionales.
2. *Continuidad.* Otorgar consistencia en los mensajes promocionales a través del tiempo para que aseguren credibilidad y una mayor penetración y posicionamiento sobre los mercados emisores objetivo.
3. *Suma de esfuerzos.* Generar esquemas de sinergia y coordinación de los diferentes esfuerzos promocionales entre actores que realizan promoción turística. Éstos deberán incrementar el impacto de los mensajes de promoción y participación en los mercados emisores objetivo, así como la generación de economías de escala para actuar competitivamente a nivel nacional.

Finalmente, y englobando los resultados alcanzados mencionados tanto por Sectur como por el Gobierno Federal, se tiene que:

1. En el periodo enero-junio de 2008 la inversión privada ascendió a 3 mil 358 millones de dólares, lo que generó una captación de divisas sin precedentes: 7 mil 388 millones de dólares.
2. Actualmente el sector da empleo a más de 2 millones 233 mil empleados, lo que significa un crecimiento de 2.7% respecto al mismo periodo del año anterior (2007).
3. De enero a junio de 2008 ingresaron al país 46.9 millones de visitantes internacionales, 0.1% más de lo registrado en los mismos meses de 2007, debido a que la afluencia de turistas internacionales se incrementó en 4.6% al alcanzar un total de 11.5 millones de personas.

4. Los ingresos por visitantes internacionales a México en los primeros seis meses de 2008 se incrementaron en 7%, al sumar 7 338.4 millones de dólares: 82.6% (6 058.5 millones de dólares) correspondió a turistas al interior y fronterizos, y 17.4% (1 279.9 millones de dólares) a excursionistas fronterizos y en crucero.
5. El índice de ocupación hotelera en Centros Turísticos Seleccionados alcanzó un nivel de 59.6% acumulado al mes de junio de 2008, 0.67 puntos superior a lo observado en 2007. Los destinos con mayor nivel de ocupación fueron los Centros Integralmente Planeados (CIP), con 72.3%: Cancún, Loreto, Ixtapa, Los Cabos y Bahías de Huatulco.
6. El turismo doméstico responde por 85% del consumo nacional en este sector de la economía. El indicador de llegadas a hotel de turistas nacionales muestra un crecimiento de 3.19%, al pasar de 28 millones 766 mil durante enero-junio de 2007, a 29 millones 682 mil en 2008 en el mismo periodo.

En concreto, la imagen del turismo de Oaxaca —y de acuerdo a las instituciones y documentos considerados— es un elemento clave que será detonante para que el estado alcance promedios nacionales generales (educación, salud, ingresos, seguridad, etc.), lo que constituye un paso importante para situarlo como un referente a nivel internacional y, por ende, líder en el turismo. Es importante mencionar que no se habla de la Guelaguetza de manera explícita como elemento representativo de esta imagen organizacional.

Aunado a los elementos estratégicos, la imagen del turismo de Oaxaca se conforma por una enorme riqueza y variedad de recursos turísticos: sus sitios históricos y zonas arqueológicas, destinos de playa y, en general, su riqueza cultural y artesanal, atractivos que motivan la afluencia de visitantes. El turismo

alternativo tiene áreas naturales protegidas y la mayor biodiversidad del mundo, así como montañas, ríos, presas y lagos inexplorados, y sitios religiosos de gran atractivo.

El turismo en Oaxaca se orienta tanto a aspectos culturales tangibles (zonas arqueológicas, sitios históricos), como intangibles (artes populares y culinarias, diversa obra colectiva basada en la tradición oral, industrias culturales, lenguas, costumbres, rituales, creencias, fiestas, música, bailes, medicina tradicional).

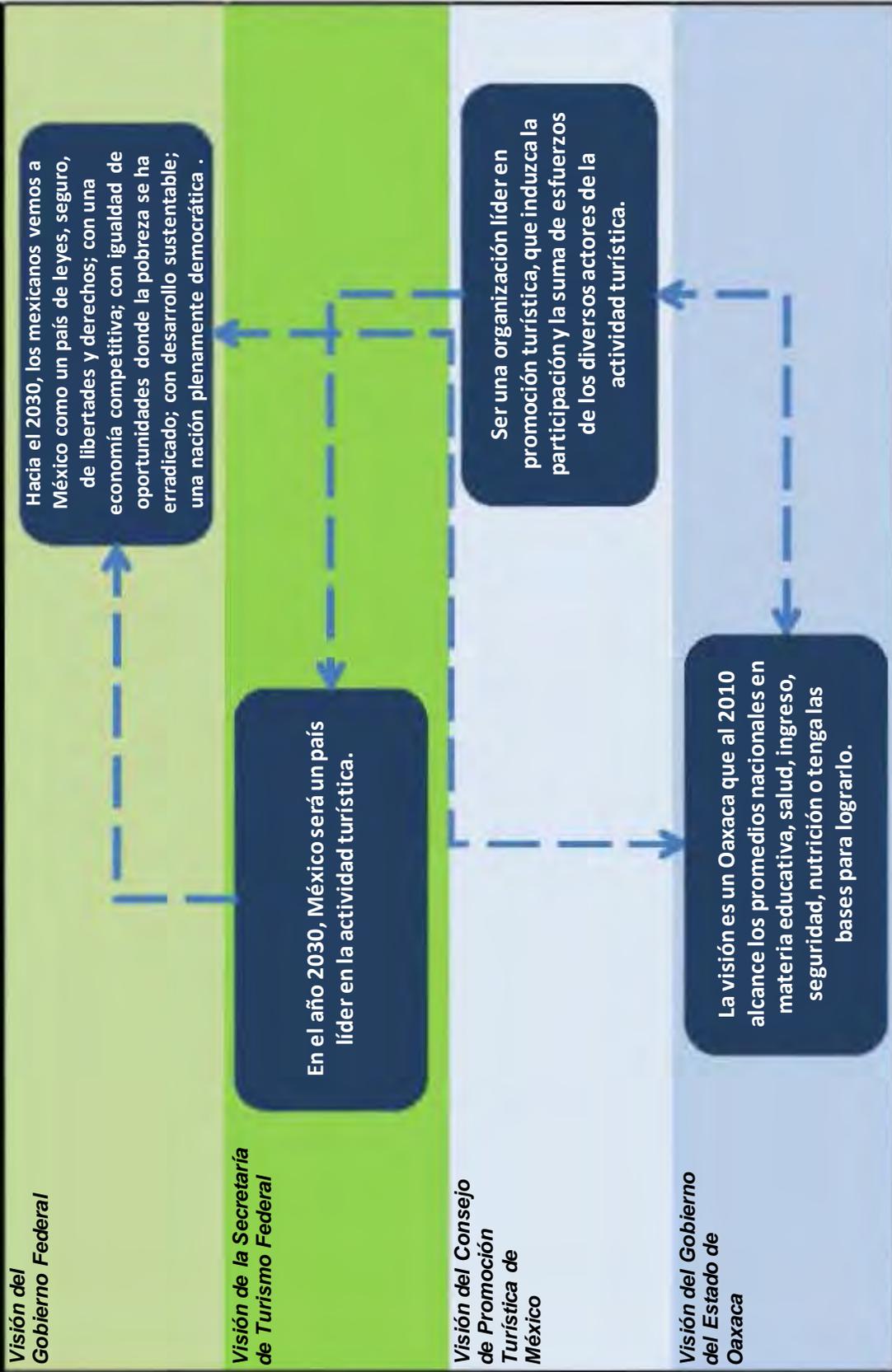
4.3 Mapas estratégicos diseñados

La esencia de este trabajo es definir y analizar la imagen del turismo de Oaxaca, creada a partir de ciertos documentos estratégicos de diferentes instituciones del Gobierno de México, para lo cual es necesario identificar la probable alineación que guardan entre ellas.

Análisis de los mapas estratégicos generados a partir de las visiones del Gobierno de Oaxaca, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), la Secretaría de Turismo (Sectur) y el Gobierno Federal.

Mapa de visiones.

Mapeo de Visiones



Gobierno de Oaxaca y Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)

El Gobierno de Oaxaca se ve a sí mismo trabajando para—al menos—posicionarse y mantenerse en el promedio nacional en educación, ingreso, seguridad y nutrición, y una actividad importante para lograrlo es el turismo. Por otro lado, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) se ve encaminando los esfuerzos de los diversos actores turísticos a través de la promoción. Por lo tanto, la visión del CPTM puede alinearse con la visión del Gobierno de Oaxaca, dado que:

1. El turismo se da como consecuencia de, entre otras cosas, la adecuada promoción. Entonces, si el trabajo del CPTM influye en el turismo de Oaxaca, éste se convertirá— y se reforzará— en eje importante en el crecimiento y desarrollo del estado en general.
2. Por tanto, si Oaxaca —como el resto de los estados del territorio nacional que apuestan por el turismo— aprovecha la coyuntura histórica, hace uso adecuado de los recursos y obtiene resultados de esta importante actividad; será parte de la optimización del CPTM hasta que logre convertirse en una organización líder en la promoción turística.

Gobierno de Oaxaca y Gobierno Federal

La visión del Gobierno de Oaxaca prevé un estado dentro del promedio nacional en lo relacionado con educación, salud, ingreso, seguridad y nutrición. Por su parte, el Gobierno Federal ve para 2030 un México con igualdad, sin pobreza y con una economía competitiva, principalmente. Ambos enunciados se conectan al buscar más o menos lo mismo, aunque a diferentes niveles.

1. Si Oaxaca no logra cumplir con su visión, el México de 2030 no va a ser el previsto por el Gobierno Federal.
2. Para alcanzar su visión, el Gobierno Federal debe trabajar de la mano con Oaxaca y otros estados, para que alcancen el promedio nacional en diversos temas y, como consecuencia, se dé la igualdad en crecimiento, desarrollo, oportunidades, etcétera.

Secretaría de Turismo (Sectur) y Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)

La visión de Sectur sostiene que México llegará a ser líder en la actividad turística. En tanto que el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) se ve a sí mismo a futuro como una organización que integra los esfuerzos de promoción turística de todos los involucrados. Como consecuencia, la visión de la Secretaría de Turismo depende del logro de la visión del CPTM, ya que el liderazgo de México en lo referente al turismo será consecuencia —parcial— de una adecuada promoción. Sin embargo, y con base en ambos enunciados, el estado futuro deseado para el Consejo no depende directamente de Sectur, dado que esta última no colaborará —por lo menos no de manera explícita— en que el CPTM se convierta en una organización líder en la promoción del turismo a través del encuentro de los involucrados.

Gobierno Federal y Sectur

El logro de la visión de Sectur afecta en el alcance de la visión que tiene el Gobierno Federal respecto al futuro del país. Estar en una situación de liderazgo a nivel país en lo referente a turismo aporta a este fin, o bien su consecuencia parcial es tener una economía competitiva, igualdad de oportunidades, con un

desarrollo sustentable y la pobreza erradicada. Sin embargo, la visión del Gobierno Federal no establece textualmente alguna acción o esfuerzo encaminado al turismo. Como en la relación anterior, la alineación no es total.

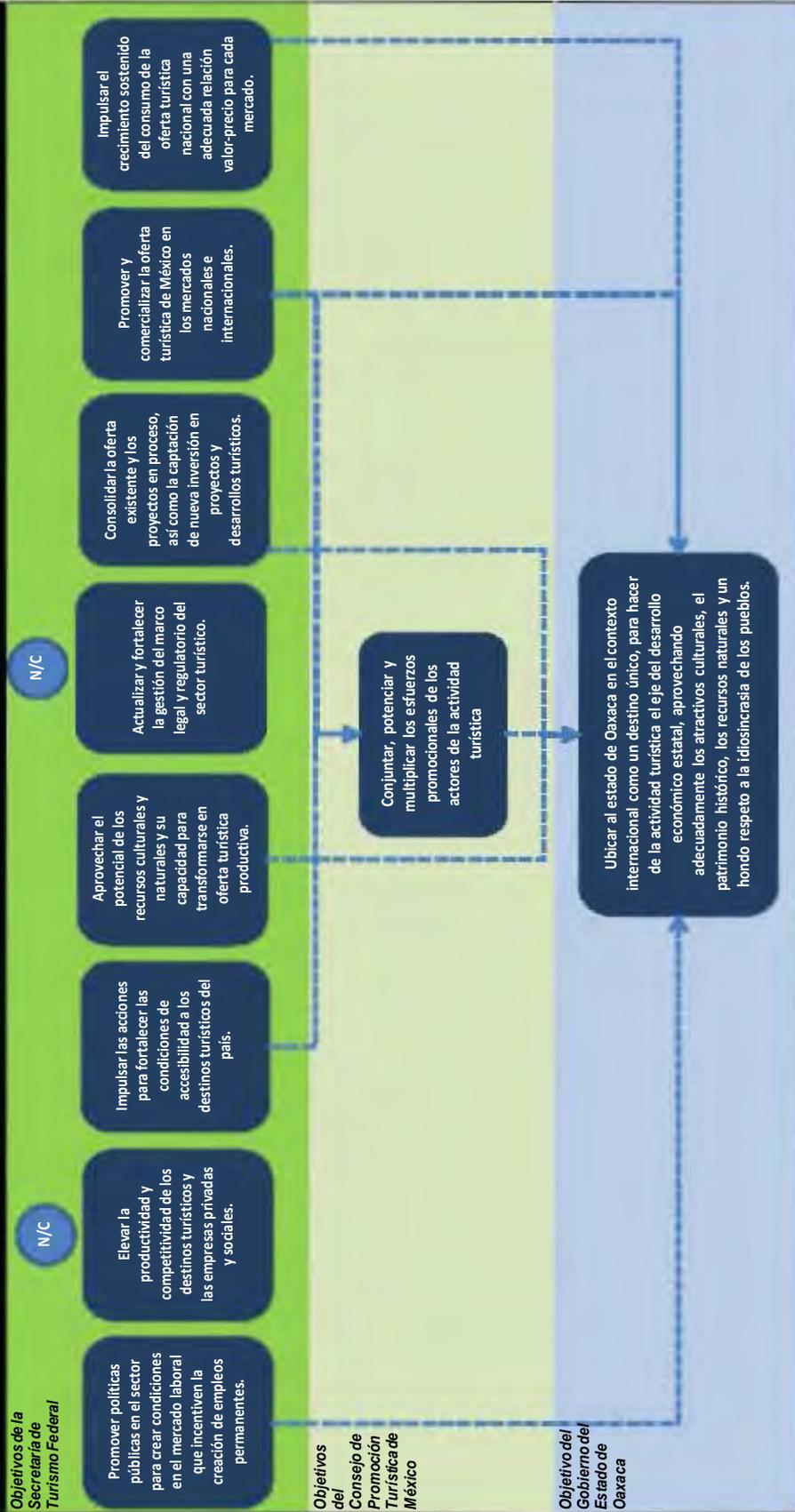
Gobierno de Oaxaca y Sectur

En último lugar, entre el Gobierno de Oaxaca y Sectur no se ve una colaboración o una dependencia evidente. En la redacción de cada uno no se ven puntos de encuentro; sin embargo, se puede inferir que la Secretaría de Turismo Federal al trabajar para situar a México en una posición de liderazgo en cuanto a la actividad turística, Sectur colaborará en el desarrollo de esta actividad con el estado y, como consecuencia, alcanzará en parte los promedios nacionales que desea, principalmente en ingreso. Asimismo, el Gobierno del estado apoyará la visión de Sectur si trabaja considerando al turismo como una actividad clave para su crecimiento general.

Análisis de los mapas estratégicos generados a partir de los objetivos estratégicos del Gobierno de Oaxaca, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y de la Sectur.

Mapa de objetivos estratégicos.

Mapero de Objetivos
(Alineación con el objetivo del Turismo del Estado de Oaxaca)



En el cuadro anterior se describieron los puntos de las visiones de las diversas instancias e instituciones involucradas en el turismo y que, por consecuencia, colaboran en la creación de la imagen del turismo de Oaxaca⁸³. A partir de las siguientes etapas se intentará ser más específico mediante el análisis de cómo los diversos involucrados en este sector influyen en los aspectos particulares del estado.

El objetivo del Gobierno de Oaxaca en materia de turismo menciona cuatro aspectos:

1. Ser un eje importante en el desarrollo económico del todo el estado. Este aspecto no es mencionado al principio, pero es el que más se alinea a la visión del estado y se considera como el fin último de todo lo siguiente.
2. Ser considerado un destino único a nivel internacional. A pesar de ser una meta a largo plazo, no es éste el fin que tienen las instancias gubernamentales relacionadas con el turismo en México. Este punto es un medio para el desarrollo económico del estado y, a su vez, pondrá a Oaxaca en los niveles promedios del país, que es lo que busca.
3. Aprovechar los atractivos culturales, el patrimonio histórico y los recursos naturales del estado, lo que también es un medio para ser considerado único en el mundo, un eje importante del desarrollo económico del estado y, finalmente, que Oaxaca alcance los promedios nacionales.
4. Respetar la idiosincrasia de los pueblos oaxaqueños involucrados en actividades de turismo. Éste, más que un fin o una meta, es una condición para que el turismo se desarrolle adecuadamente y cumpla con todo lo que se plantea.

⁸³ Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010 (Gobierno del Estado de Oaxaca), Programa Institucional 2001-2006 (Consejo de Promoción Turística de México, CPTM), Programa Sectorial de Turismo 2007-2012 (Sectur), Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Gobierno Federal).

Los puntos mencionados guardan la siguiente relación con el objetivo del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM):

- a) generar estrategias de promoción enfocadas a incrementar el gasto de los turistas, lo que contribuye con en el desarrollo económico de Oaxaca;
- b) promover los destinos, productos y actividades para aumentar la estadía de los turistas, lo que va enfocado tanto al desarrollo económico como al aprovechamiento de los atractivos culturales, históricos y naturales de Oaxaca;
- c) difundir a México (Oaxaca) a nivel nacional e internacional, con el fin de incrementar el número de turistas, lo que influye en la presencia que tendrá Oaxaca en el mundo y en el desarrollo económico del estado en general.
- d) La colaboración del CPTM —mediante acciones de promoción y publicidad— para ampliar la participación de México en el mercado mundial se alinea claramente con la intención que tiene Oaxaca de ubicarse como destino único en el mundo.
- e) Finalmente, la difusión y promoción de los productos y servicios turísticos a viajeros potenciales tiene fuerte presencia en la intención que tiene el turismo de Oaxaca de influenciar en el desarrollo económico del estado.

Como conclusión, los objetivos de Oaxaca y del CPTM se interrelacionan fuertemente, sobre todo en dos de los temas:

1. Se busca el desarrollo económico del país, en particular de Oaxaca, mediante la difusión y promoción de productos y servicios turísticos, por

medio de la captación de más turistas, el incremento de sus estancias y gastos en los destinos mexicanos, particularmente oaxaqueños.

2. Se trata de situar a México (Oaxaca) como un actor importante a nivel internacional a través de acciones de difusión, promoción y publicidad en el extranjero.

Analizando el objetivo de turismo del Gobierno de Oaxaca con el siguiente nivel, Sector, se perciben los siguientes puntos de coincidencia y alineación:

- a) Son tres los objetivos de la STF, cada uno de manera particular, orientados a lo que busca el Gobierno de Oaxaca en cuanto al desarrollo económico. A grandes rasgos, dichos objetivos son:
 1. promover políticas públicas en el sector turismo con el fin de incentivar la creación de nuevos empleos;
 2. consolidar la oferta, los proyectos turísticos y las inversiones relacionadas con el turismo;
 3. impulsar el crecimiento sostenido del consumo de la oferta turística nacional con una adecuada relación precio-valor para cada mercado.
- b) Aprovechar los recursos naturales y culturales —idea planteada tanto por el Gobierno de Oaxaca como por la STF— con diferentes niveles de injerencia.
- c) Ser un destino único de trascendencia mundial tanto para el país como para el estado de Oaxaca, idea planteada por la STF en uno de sus objetivos, donde menciona que esto habrá de lograrlo mediante la promoción y comercialización de la oferta turística de México en mercados internacionales.

Como se puede observar, y toda vez que es un caso similar a lo planteado por el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), la Secretaría de Turismo (Sectur) despliega sus objetivos enfocados al aprovechamiento de los recursos naturales y culturales (turísticos), así como al desarrollo económico a través del turismo y a desarrollar una importante presencia turística a nivel internacional.

Análisis del mapa estratégico generado a partir de la visión, objetivo estratégico, estrategias y tácticas del Gobierno de Oaxaca que tienen enfoque turístico.

Mapa de la planeación del turismo del Gobierno de Oaxaca.

Mapeo de Alineación
 Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Tácticas
 Turismo del Estado de Oaxaca

Visión del
 Gobierno del
 Estado de
 Oaxaca

La visión es un Oaxaca que al 2010
 alcance los promedios nacionales en
 materia educativa, salud, ingreso,
 seguridad, nutrición o tenga las bases
 para lograrlo.

Objetivo de
 Turismo del
 Gobierno del
 Estado de
 Oaxaca

Ubicar al estado de Oaxaca en el contexto
 internacional como un destino único, para hacer
 de la actividad turística el eje del desarrollo
 económico estatal, aprovechando
 adecuadamente los atractivos culturales, el
 patrimonio histórico, los recursos naturales y un
 hondo respeto a la idiosincrasia de los pueblos.

Estrategias de Turismo
 del Gobierno del
 Estado de Oaxaca

Promoviendo la
 construcción y
 modernización de las vías
 de comunicación
 terrestre que unen los
 principales destinos
 turísticos.

Mejorando y ampliando
 los servicios,
 infraestructura y
 equipamiento urbano y
 turístico de los
 principales destinos y
 sitios de tránsito.

Rescatando los
 inmuebles en proceso de
 deterioro del Centro
 Histórico de la Ciudad de
 Oaxaca.

Intensificando y
 orientando las campañas
 promocionales para
 temporadas y destinos
 distintos a los flujos
 tradicionales, atrayendo
 grupos de
 convecionistas
 culturales, de negocios y
 gremiales, entre otros.

Creando nuevos
 productos y organizando
 actividades de gran
 atracción como ferias,
 exposiciones, jornadas,
 festivales, encuentros y
 convenciones
 internacionales a lo largo del
 año.

Impulsando nuevos
 proyectos de turismo
 alternativo en zonas con
 potencial y apoyando los
 esfuerzos de
 consolidación de los que
 operan actualmente.

Tácticas de Turismo
 del Gobierno del
 Estado de Oaxaca

Mantener,
 modernizar y
 terminar la
 infraestructura
 carretera
 vinculada a los
 destinos
 turísticos.

Impulsar el
 corredor
 turístico de la
 Costa
 oaxaqueña.

Reordenamiento
 o del
 transporte y
 fortalecimiento
 de las medidas
 de seguridad
 para
 pasantes.

Recursos para
 la construcción
 de plantas de
 tratamiento de
 aguas,
 mejoramiento
 de drenaje y
 confinamiento
 de la basura.

Promover la
 inversión
 privada en el
 rescate,
 mejoramiento
 y recuperación
 del patrimonio
 zonas
 turísticas.

Realizar
 negociaciones
 para reactivar
 los vuelos de
 los principales
 mercados de
 Norteamérica y
 Europa.

Continuar con
 el apoyo de
 Guías y
 Calendas como
 imagen y
 promoción.

Promover
 acciones de
 capacitación
 para la gente
 involucrada en
 el turismo.

Rediseñar los
 productos
 turísticos
 atendiendo a
 las necesidades
 de los
 diferentes
 segmentos de
 mercado.

Integrar un
 esquema de
 financiamiento
 para apoyar
 proyectos de
 turismo
 alternativo.

Aprovechamiento
 del potencial
 turístico de
 áreas
 protegidas el
 beneficio de
 sus
 comunidades.

En los análisis de los mapas anteriores se consideraron aquellos involucrados que no son responsables directos de la imagen del turismo de Oaxaca y se determinó la relación e influencia con el estado. De ahí en adelante se considerarán sólo los aspectos particulares de la planeación estratégica del Gobierno de Oaxaca en lo referente a su turismo. Se quiso considerar la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado; sin embargo ésta no tiene documentación —o bien no quiso proporcionarla— referente a los últimos planes estratégicos y de promoción⁸⁴.

Como se mencionó anteriormente, en un mapa estratégico se observan relaciones causa-efecto que se pueden leer de manera inversa (efecto-origen). Es decir, se comienza definiendo una meta o un estado futuro de la organización y, al ser ésta la base, se plantea un comportamiento general de la organización hasta, inclusive, definir planes u acciones concretas.

Mapa de estrategias de turismo de Oaxaca

Oaxaca tuvo como visión para 2010 alcanzar los promedios nacionales en educación, salud, ingreso, seguridad, entre otros. El turismo colaborará con ello a través de su objetivo estratégico, el cual gira en torno a cuatro aspectos:

1. ser un eje del desarrollo económico;
2. situarse como destino único a nivel internacional;
3. aprovechar los recursos culturales, naturales e históricos y
4. respetar la idiosincrasia de los pueblos.

El siguiente paso en la planeación son las estrategias. Aquellas marcadas por el Gobierno del estado, a pesar de relacionarse con los objetivos estratégicos, no muestran gran impacto o colaboración con la meta final de, mediante el turismo,

⁸⁴ Los encargados de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del Estado argumentaron que esta información se perdió durante los años 2006-2007, cuando el estado de Oaxaca vivió tiempos de incertidumbre política y social, en la que incluso fueron tomados algunos edificios sedes de las secretarías.

poner a Oaxaca dentro de los promedios nacionales. Las seis estrategias establecidas son:

1. promover la construcción y modernización de vías de comunicación terrestre;
2. mejorar y ampliar los servicios e infraestructura turística;
3. rescatar los inmuebles históricos de la Ciudad de Oaxaca;
4. desarrollar campañas de promoción enfocadas en temporadas y destinos distintos a los tradicionales;
5. crear productos y organizar actividades de promoción a nivel nacional e internacional;
6. impulsar tanto los actuales proyectos de turismo alternativo como los nuevos.

Finalmente, las tácticas acciones concretas que llevará a cabo el Gobierno del estado van en relación con:

1. mantener y modernizar la infraestructura carretera;
2. impulsar el corredor turístico de la Costa;
3. reordenar el transporte y fortalecer las medidas de seguridad;
4. construir y poner en operación plantas de tratamiento de aguas, drenaje y confinamiento de basura;
5. promover la inversión privada en la recuperación del patrimonio turístico;
6. reactivar los vuelos de Norteamérica y Europa a través de la negociación;
7. continuar con el apoyo a Guelaguetzas y Calendas como medio de promoción;
8. capacitar a todos aquellos involucrados en el sector turismo en relación con los objetivos proyectados;
9. rediseñar productos con base en la segmentación del mercado;
10. financiar el turismo alternativo;
11. Aprovechar el potencial de áreas protegidas para el beneficio de las comunidades.

Si bien todo corresponde con su predecesor, se pierde el foco inicial y hay un desvío al hacerse mayor énfasis en el mejoramiento y la organización de la operación actual que en las propias metas y objetivos estratégicos.

4.4 Propuesta: Cuadro de Mando Integral para el turismo de Oaxaca

Esta sección presenta una propuesta y guía en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral dedicado, específicamente, al turismo del estado de Oaxaca, en cumplimiento de lo siguiente:

- a. seguir la estrategia, generando de manera clara una descripción de la estrategia para que todos los involucrados la entiendan;
- b. generar enfoque y organizar, a través de la inversión y el desarrollo de proyectos alineados a la estrategia y encaminados al logro de objetivos y metas estratégicas.

A continuación se da una secuencia y descripción de las actividades necesarias para la creación del Cuadro de Mando Integral. Se pasa por cuatro etapas generales comprendidas para el análisis de la planeación estratégica, el diseño de los mapas conceptuales orientados a la alineación, la identificación y control del cuadro integral, y la implementación y control de iniciativas con base en indicadores^{85, 86} (cuadro Proceso de Creación del Cuadro de Mando Integral).

1. Creación o revisión de los siguientes elementos de la planeación estratégica del turismo de Oaxaca:
 - a) *Visión*: de largo plazo, año 2030, según lo establece el Gobierno Federal y Sectur; motivante, al distinguir a su competencia internacional directa y percibirse como líder mundial en materia turística, y definir un conjunto de metas estratégicas a alcanzar (mayor

⁸⁵ KAPLAN, Robert, Alignment. *Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del BalancedScorecard*, Gestión 2000, España, 2006.

⁸⁶ KAPLAN, Robert, *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*, Gestión 2000, España.

participación en mercado nacional e internacional, liderazgo nacional, aprovechamiento de todos los atractivos del estado, desarrollo integral del turismo, etcétera).

- b) *Objetivos estratégicos*: alineados a la visión, específicos, medibles, relevantes y oportunos. Se buscará mantener el anteriormente mencionado que, entre otras cosas, habla de situar al estado de Oaxaca en el contexto internacional como un destino único, para hacer de la actividad turística el eje del desarrollo económico estatal.
- c) *Estrategias*: una sinergia que apunte tanto al cumplimiento del objetivo estratégico (dirección), sin perder el rumbo del turismo (ámbito de la actividad) y con exaltación de las capacidades distintivas o ventajas competitivas (ejemplo, "incentivar a la iniciativa privada a la inversión en promoción de la región de los Valles Centrales de Oaxaca").

2. Desarrollo de un análisis de fortalezas, debilidades (factores internos) oportunidades y amenazas (factores externos), conocido como análisis FODA (o SWOT [*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*]⁸⁷) para, posteriormente, compararlo y determinar si corresponde con la situación actual del turismo.

3. Desglose de estrategias por perspectiva definida por el Cuadro de Mando Integral. Se buscará determinar qué objetivos estratégicos corresponden a cada una de las perspectivas propuestas para el diseño del Cuadro de Mando Integral (de 3 a 5)⁸⁸.

- a. *La financiera*: la estrategia de crecimiento, rentabilidad, captación, etcétera.
- b. *La del cliente*: la estrategia para crear valor, diferenciación y servicio al cliente.

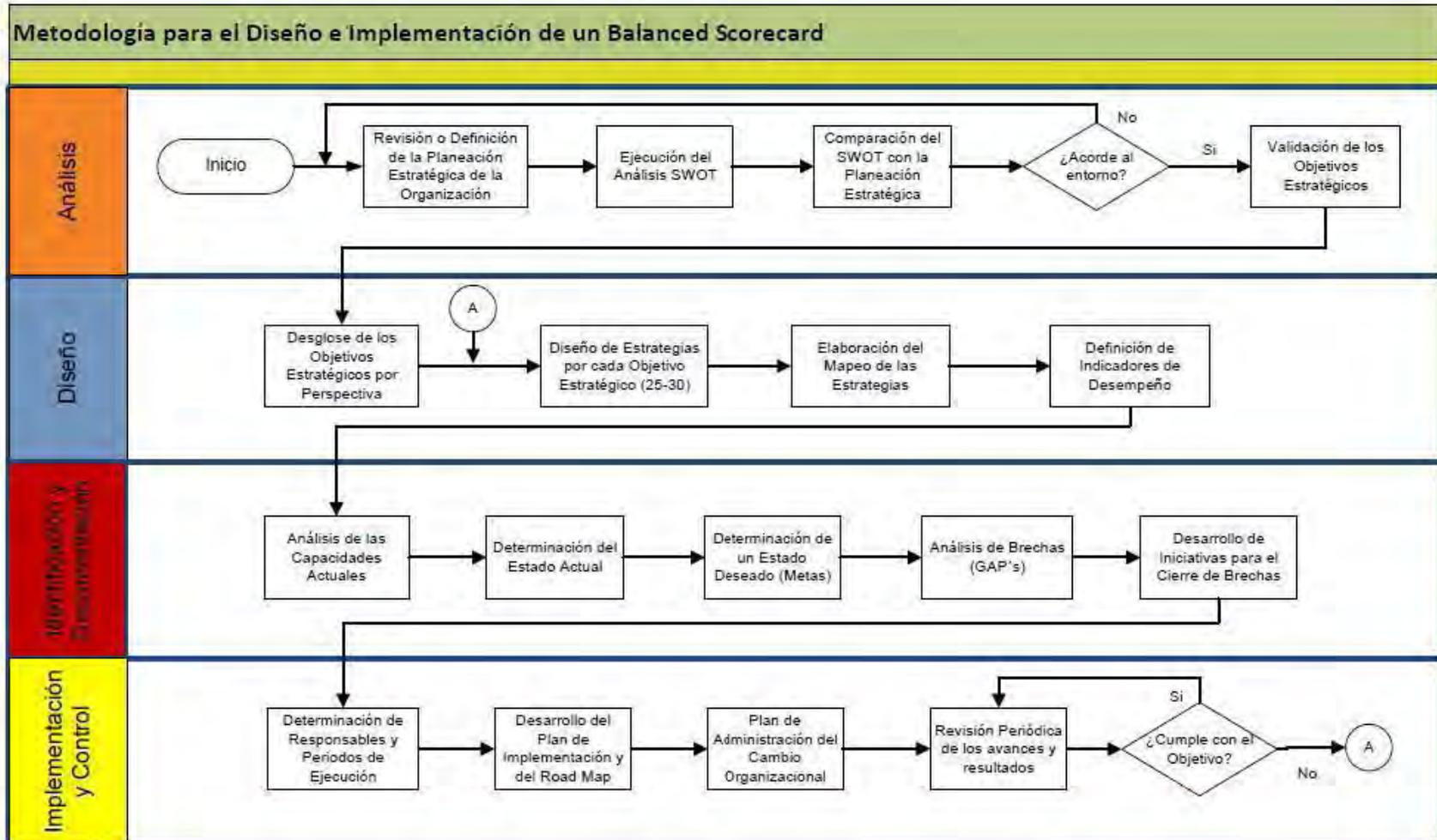
⁸⁷ STAPLETON, John, THOMAS, Michael, *How to Prepare a Marketing Plan: A Guide to Reaching the Consumer Market*, Gower Publishing, 1997, página 79.

⁸⁸ IDEM.

- c. *La del proceso interno*: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente.
 - d. *La del aprendizaje y el crecimiento*: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.
4. Elaboración del mapeo de los objetivos. Representar de manera gráfica y simplificada los objetivos estratégicos, los cuales ayudan a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Indica las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa. También proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Se exponen los objetivos estratégicos (en óvalos) para cada una de las cuatro perspectivas, así como las relaciones causa-efecto (en flechas).
 5. Definición de indicadores de desempeño. Un buen indicador es aquél que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico, por lo tanto, se deben tener aquéllos que realmente sirvan para determinar si se avanza en la estrategia.
 6. Análisis de las capacidades actuales. Determinar cuál es el estado actual en cuestión de procesos, gente y sistemas operativos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.
 7. Determinación de un estado deseado o metas. Éstas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado. Una vez construido el mapa estratégico, se analiza cuáles serán las métricas o indicadores clave que permitirán saber en qué medida se alcanza cada objetivo.

8. Análisis de brechas. Qué tan lejos se está de lo que se tiene y lo que se desea.
9. Desarrollo de iniciativas para el cierre de brechas. Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas; pueden ser tantos como se requieran. Éste es el último paso del proceso y consiste en definir cuáles serán las iniciativas y las actividades a desarrollar para implementar la estrategia.
10. Determinación de responsables y periodos de ejecución. Qué áreas o personas serán las responsables de cada iniciativa, y cuánto tiempo tendrán para desarrollar la tarea.
11. Desarrollo de un plan de implementación y de una secuencia de las actividades (iniciativas).

Metodología BSC



Recomendación de Cuadro de Mando Integral del turismo de Oaxaca

Para lograr la visión turística de un Oaxaca que sea destino único en el contexto internacional y eje del desarrollo económico estatal con uso respetuoso y adecuado de los atractivos culturales, el patrimonio histórico, los recursos naturales, se realizan las siguientes recomendaciones de metas estratégicas:

1. De la perspectiva *financiera*:
 - a. crecimiento del turismo,
 - b. ingresos resultantes de la actividad turística,
 - c. ROI de la actividad turística,
 - d. captación de turismo nacional y
 - e. captación de turismo internacional.

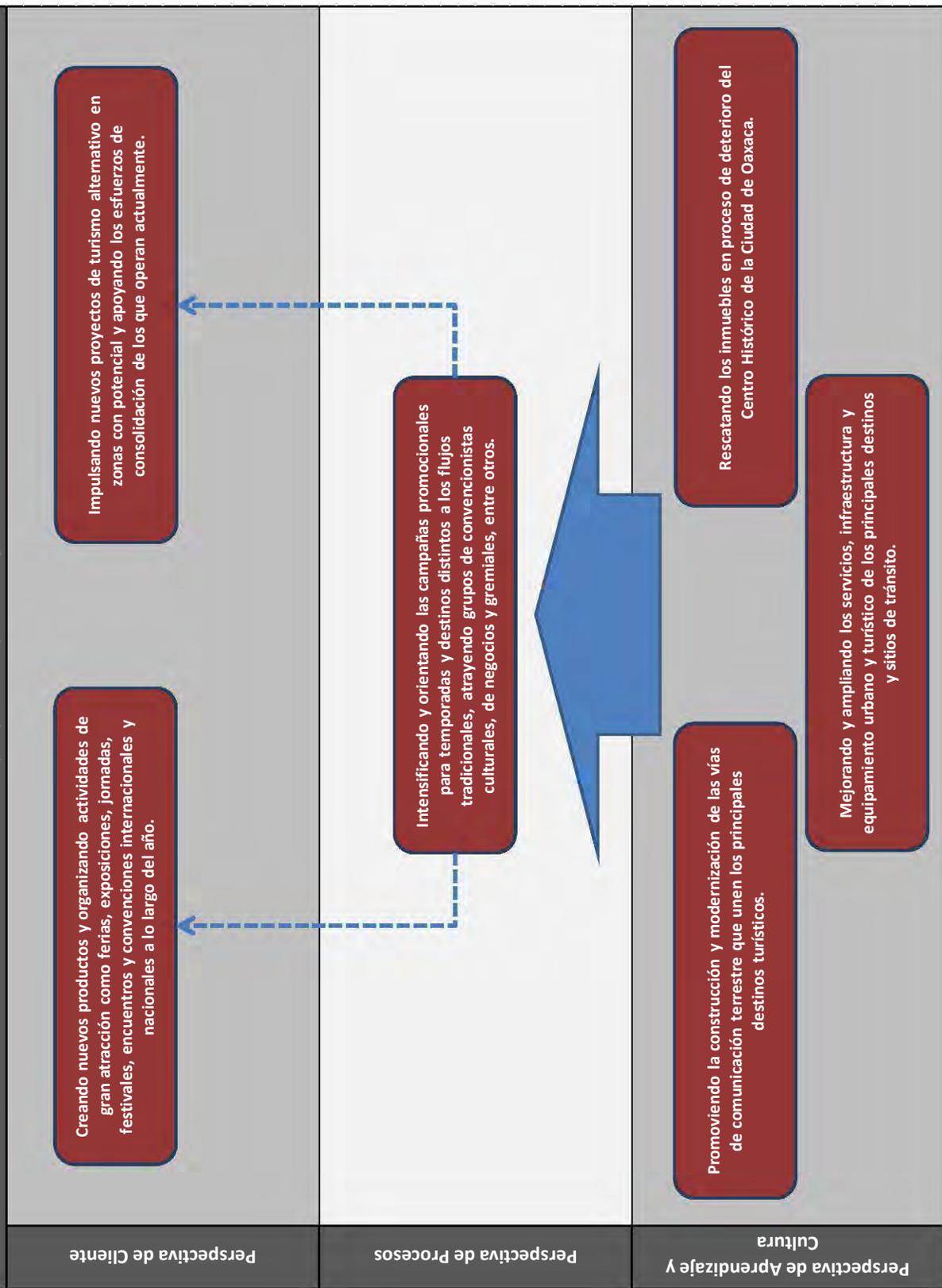
2. De la perspectiva *clientes*:
 - a. mejora en los destinos turísticos tradicionales,
 - b. desarrollo de promoción turística,
 - c. trabajo fundamentado en la cultura de calidad en el servicio,
 - d. búsqueda de la satisfacción de los turistas como consecuencia del servicio y
 - e. desarrollo y promoción de nuevos destinos turísticos.

3. De la perspectiva *procesos*:
 - a. procesos para dar servicio turístico,
 - b. para el desarrollo de nuevos productos/servicios/destinos turísticos y
 - c. para el desarrollo de promoción turística.

4. De la perspectiva aprendizaje y cultura:
 - a. desarrollo y formalización de roles y responsabilidades de actores e instancias involucrados en el Turismo,
 - b. definición del perfil que tiene la gente involucrada en el turismo,

- c. capacitación/formación en temas de turismo para los diferentes Involucrados,
- d. desarrollo de una cultura turística para Oaxaca (y México) e
- e. inversión en infraestructura turística.

Ejemplo de Mapa Estratégico



Conclusiones

En este trabajo se analizó la imagen del Turismo de Oaxaca generada en los planes estratégicos y de promoción de instituciones del Gobierno mexicano que de manera directa o indirecta participan en la actividad turística. Asimismo, se utilizaron algunos modelos de imagen organizacional, planeación estratégica, comunicación organizacional y alineación estratégica (a través del Cuadro de Mando Integral). Además, se consideraron los conceptos de promoción, turismo y promoción turística como marco de referencia.

Tanto los modelos como los conceptos permitieron definir y delimitar el objeto de estudio del trabajo: la imagen del turismo de Oaxaca. También, sirvieron como elementos de comparación (de la teoría con la práctica), y tuvieron como resultado el hallazgo de áreas de oportunidad, así como el desarrollo de algunas recomendaciones concretas para atacarlas. Como consecuencia, se tienen las siguientes conclusiones:

1. El turismo de México es una actividad estratégica integrada a la vida económica, política y social del país, que se vale del patrimonio natural y cultural de los mexicanos. Interactúan en éste muchas organizaciones de distintos sectores, con esfuerzos encaminados a la atracción, servicio y satisfacción de diversos segmentos (o clientes) de los mercados nacional e internacional.
2. Específicamente, la imagen organizacional del turismo de Oaxaca es la de un elemento detonante clave para que el estado alcance promedios nacionales en varios ámbitos como la educación, la salud, la economía —en tanto se refleje en el nivel de ingresos de la población—, entre otros. Está conformada por un patrimonio cultural y natural rico en sitios históricos y

zonas arqueológicas, playas, montañas, ríos, presas, lagos, costumbres, gastronomía, ritos, mitos, leyendas, etcétera. En otras palabras: Oaxaca es turísticamente atractivo por la conjunción de su geografía y su gente.

3. En el primer capítulo de la presente tesis se trataron los componentes que intervienen en la formación de la imagen organizacional, entre los cuales la planeación estratégica es uno de ellos. Ésta cumple la función de definir el futuro deseado y el conjunto de metas que se tienen que lograr para alcanzarlo. Es por ello que se analizaron los elementos estratégicos y de promoción de los planes del Gobierno de Oaxaca, del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), de la Secretaría de Turismo (Sectur) y del Gobierno Federal. Éstos muestran lo siguiente:
 - a. El Gobierno de Oaxaca tiene como principal finalidad que el estado alcance los promedios nacionales en educación, salud, ingresos, seguridad, etcétera, y se hará del turismo una herramienta vital para lograrlo. Por consecuencia, se plantea la realización de actividades específicas que aprovechen áreas de oportunidad en campos como la infraestructura turística, el desarrollo de nuevos productos y servicios, y diversas acciones de promoción turística.
 - b. El Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) ve a México como líder internacional en materia de turismo. Sostiene que el país cuenta con los elementos suficientes para lograrlo, pero existe la necesidad de un integrador y coordinador de esfuerzos, y es precisamente ésta su labor primordial. En consecuencia, propone desarrollar y mantener permanentemente esfuerzos de promoción turística enfocados en atraer, inducir, integrar, conducir y dar continuidad a la participación de los diferentes sectores nacionales involucrados.

- c. Sectur establece también la visión de un México líder mundial en turismo. Y, más que especificar acciones concretas que marquen el camino a seguir, deja entrever las áreas de oportunidad con la finalidad de motivar la creatividad en los involucrados en cuanto a las acciones y las decisiones que permitan alcanzar el futuro deseado al sector turístico mexicano.
 - d. El Gobierno Federal determina como gran meta de México una posición a futuro en la que éste sea un país desarrollado en crecimiento integral, con libertades y leyes que lo respalden y aseguren, en todo sentido, a la población. Los objetivos específicos en materia turística son que este sector colabore con el desarrollo y crecimiento del país, así como con su consolidación como destino turístico con liderazgo mundial. Lo anterior, se logrará mediante la inversión en los atractivos, la mejora y el incremento de la oferta —trabajo dirigido en la satisfacción del turista—, y la creación de un ambiente de gobernabilidad en la industria.
4. Otra parte que conforma la imagen organizacional es la realidad organizacional. Ésta, se refiere a las acciones y resultados concretos que, presumiblemente, tienen que corresponder con lo mencionado en la planeación estratégica. La aplicación de esta concepción en el análisis aquí realizado muestra lo siguiente:
- a. El Gobierno de Oaxaca publica resultados en cuanto a derrama económica derivada de actividad turística, afluencia de visitantes y acciones implementadas en materia de promoción, comercialización, servicios y capacitación turística orientada a la calidad en el servicio. Éstos, sí se encaminan a cumplir con la visión de ser una actividad que colabora con el desarrollo integral del estado; no obstante, no se menciona alguna meta alcanzada en lo relacionado con el aprovechamiento de más atractivos y patrimonios de otros pueblos

oaxaqueños, o bien en ubicar al estado —y a México— en el contexto internacional como líder mundial en el sector.

- b. La realidad organizacional del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) sí va enfocada al objetivo estratégico de conjuntar, potenciar y multiplicar esfuerzos promocionales del turismo. Muestra de ello son las actividades relacionadas con el conocimiento del mercado y de los productos a promocionar, una mayor penetración y posicionamiento sobre los mercados emisores objetivo y los esquemas de sinergia y coordinación de los diferentes esfuerzos promocionales entre actores que promocionan turísticamente.
 - c. A pesar de que en general como país se tienen incrementos en atracción de turismo tanto la inversión de capital como los empleos generados, aún se ven lejos países como Francia, Estados Unidos, España, China e Italia, actuales líderes de la industria turística mundial. Esto muestra la brecha a cerrar para alcanzar la visión compartida por Sectur y el Gobierno Federal de un país líder en el turismo mundial.
5. La comunicación organizacional es el tercer elemento considerado en la formación de la imagen organizacional. Se resaltó que mientras mejor comunicación se tenga, será más corta la brecha existente entre lo deseado (expresado en la planeación estratégica) y la realidad organizacional (los resultados). Los mapas estratégicos desarrollados en este trabajo muestran el grado de coordinación del trabajo (o comunicación) entre las diversas instituciones involucradas en el turismo de México y Oaxaca, y lo más sobresaliente es que:
- a. en general, los enunciados de visión se conectan al buscar aparentemente lo mismo, pero a diferentes niveles: liderazgo en el

sector —lo que refleja que en este punto sí hay coordinación entre los involucrados—;

- b. todos los interesados se plantean objetivos estratégicos similares, relacionados con el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales para el desarrollo económico y, en consecuencia, el logro de una presencia turística en diferentes sectores.
- c. en específico, si bien los elementos estratégicos de Oaxaca se ven coordinados, se observa también que mientras más específico se es (de visión a objetivos, de estos a estrategias y a tácticas), más se pierde el enfoque o la meta principal, con la consecuencia de que se desvían esfuerzos a aspectos que poco colaboran con tener un estado dentro de los promedios nacionales en educación, salud, ingresos, seguridad, etcétera, o bien como líder turístico.

6. Si bien uno de los consejos sería la definición de una metodología única y estandarizada para el desarrollo de planes estratégicos en todos los Gobiernos (federales, estatales y municipales), este análisis se encaminó a recomendar el diseño e implementación del método conocido como Cuadro de Mando Integral, en este caso, para el turismo de Oaxaca. Éste es un método que permite comunicar, entender y seguir la planeación estratégica. Además, brinda las ventajas siguientes:

- integra a todos los involucrados (organizaciones, áreas, personas) a la planeación estratégica;
- convierte a la planeación estratégica en operación;
- permite retroalimentación estratégica;
- hace posible identificar, aprobar, planear, ejecutar y controlar sólo aquellos proyectos alineados (que agregan valor) a la planeación estratégica.

7. El desarrollo y ejecución de un Cuadro de Mando Integral de Oaxaca se puede simplificar en los siguientes pasos:
- a. Convertir o descomponer la visión del turismo de Oaxaca en metas estratégicas que correspondan a la perspectivas *financiera* (como crecimiento económico, incremento de ingresos, mejor retorno de la inversión, etc.), *de oferta a clientes* (mejoras en los destinos turísticos, desarrollo de nuevos atractivos, mejora en la calidad del servicio), *de procesos internos* (documentación y formalización de la labor turística, utilización de herramientas para dar servicio) y *de aprendizaje y cultura organizacional* (más capacitación en temas de turismo, creación de una cultura turística, definición y práctica de un perfil de la gente de turismo).
 - b. Comunicar —a través de gráficas causa-efecto o mapas estratégicos— las metas estratégicas resultantes a todos los involucrados en el turismo del estado (organizaciones turísticas, áreas, personas), buscando su responsabilidad y compromiso.
 - c. Una vez que cada involucrado sepa su responsabilidad, identificará la brecha que lo separa de la meta estratégica y definirá las iniciativas (o proyectos) que le permitirán alcanzarla (así como los tiempos y costos requeridos).
 - d. Finalmente, cada responsable planea, ejecuta y controla los proyectos determinados, retroalimentándose constantemente del estatus de la meta estratégica y, por ende, de la visión buscada.
8. Por último, es importante mencionar que no se sustenta del todo la hipótesis que la imagen organizacional del turismo de Oaxaca se encuentra relacionada directamente con la Guelaguetza como consecuencia de la

planeación estratégica. En ningún documento se menciona abiertamente a la máxima festividad oaxaqueña como punto de partida de la difusión del turismo en el estado. Sin embargo, —de facto— este evento sí sigue siendo primordial para la promoción de todas y cada una de las regiones de Oaxaca, ya que es precisamente en éste que éstas dan a conocer sus usos y costumbres, tradiciones, mitos, ritos, etcétera.

Fuentes de consulta

Bibliográficas:

ÁLVAREZ NOGUERA, José Rogelio, *Oaxaca, Cultura y Desarrollo*, Harte Reinking Editores, México, 1994.

ALVAREZ TORRES, Martín, *Manual de Planeación Estratégica*, Panorama Editorial, 2006.

BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*, Paidós, México, 1991.

BOHLANDER, George W., *Administración de Recursos Humanos*, CengageLearning Editores, 2008, 783 páginas.

CHAVES, Norberto, *La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación Institucional*, Gustavo Gili, Barcelona, 1998.

COHEN, Jeffrey H., *Cooperation and Community: Economy and Society in Oaxaca*, University of Texas Press, 1999.

COSTA, Joan, *La Imagen de la Empresa, Métodos de Comunicación Integral*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid, 1998.

DEL POZO LITE, Mariza, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión*, Fragua, México, 1997

DUBRIN, Andrew, *Fundamentos de Administración*, Cengage Learning Editores, 2000, 472 páginas.

FERNÁNDEZ DE COLLADO, Carlos, *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*, McGraw Hill.

GALINDO CÁCERES, Jesús (Coord.), *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, CONACULTA.

GARBETT FA, Thomas, *Imagen Corporativa. Cómo Crearla y Proyectarla*, Legis Serie Empresaria, Argentina, 1995.

GARRIDO, Francisco J., *Comunicación Estratégica*, Gestión 2000, Barcelona, 2001.

HOMS QUIROGA, Ricardo, *La Comunicación en las Empresas*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998.

KAPLAN, Robert, *Alignment. Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*, Gestión 2000, España, 2006.

KAPLAN, Robert, *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar su Estrategia*, Gestión 2000, España.

LIBAERT, Thierry, *El Plan de Comunicación Organizacional: Cómo Definir y Organizar la Estrategia de Comunicación*, Noriega Editores, México, 2005.

MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Miguel Ángel, *Casos Prácticos de Management Estratégico*, Ediciones Díaz de Santos, 1996.

MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián, *Planeación Estratégica Creativa*, Publicaciones Administrativas y Contables Jurídicas.

MIKLOS, Tomás y JIMÉNEZ, Edgar, *Las Decisiones Políticas: de la Planeación a la Acción*, Siglo XXI, 2000.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Pearson Educación, 1997, 688 páginas.

OHMAE, Kenichi, *The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill Book, Nueva York, 1982.

PICASO MANRÍQUEZ, Luis, *Comunicación Estratégica para Crear, Fortalecer y Posicionar la Imagen Corporativa*, McGraw Hill.

PORRET GELABERT, Miquel, *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*, Esic Editorial, 2007.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, Cengage Learning Editores, 2005.

SAINZ, José María, *El Plan Estratégico en la Práctica*, Esic Editorial, 2003, 352 páginas.

SALLENAVE, Jean Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma, 2004.

STAPLETON, John, THOMAS, Michael, *How to Prepare a Marketing Plan: A Guide to Reaching the Consumer Market*, Gower Publishing, 1997.

VILLAFANE, Justo, *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*, España, Pirámide, 1993.

VIVAS, C., *La Práctica del Cuadro de Mando Integral en Organismos Públicos*, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, 1998.

Internet:

<http://www.elportaldemexico.com/>

<http://www.oaxaca-mio.com/>

<http://www.aquioxaca.com/>

<http://www.aosaxaca.com/>

<http://www.planeta.com/>

Planes, programas e informes oficiales:

Estado Libre y Soberano de Oaxaca, Gobierno Constitucional del Estado, *Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010*.

Estado Libre y Soberano de Oaxaca, Gobierno Constitucional del Estado, 4.º *Informe de Gobierno*, Noviembre, 2008.

Secretaría de Turismo (Sectur), *Programa Sectorial de Turismo 2007-2012*, 2007.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, 2007.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2.º *Informe de Gobierno*, 2008.

Anexos

Anexo A. Elementos estratégicos del Gobierno Federal

Plan Nacional de Desarrollo

VISIÓN. Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país de leyes, donde nuestras familias y nuestro patrimonio están seguros, y podemos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos; un país con una economía altamente competitiva que crece de manera dinámica y sostenida, generando empleos suficientes y bien remunerados; un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado; un país con un desarrollo sustentable en el que existe una cultura de respeto y conservación del medio ambiente; una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rinden cuentas claras a los ciudadanos, en el que los actores políticos trabajan de forma corresponsable y construyen acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país; una nación que ha consolidado una relación madura y equitativa con América del Norte, y que ejerce un liderazgo en América Latina.

OBJETIVO ESTRATÉGICO. Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional.

ESTRATEGIA 12.1 Hacer del turismo una prioridad nacional para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos.

Crear condiciones de certeza jurídica para las nuevas inversiones en los destinos turísticos del país, así como acciones para consolidar las existentes.

La política turística considerará programas de desarrollo de una amplia gama de servicios turísticos, incluyendo turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura, con la participación de las secretarías y organismos del Gobierno federal que apoyan proyectos de desarrollo turístico en las zonas rurales e indígenas. En este proceso se deberá hacer converger programas como el financiamiento y capacitación a Mipymes.

ESTRATEGIA 12.2 Mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico sustentable y el ordenamiento territorial integral.

Orientar los esfuerzos de la política turística y de las actividades de las entidades públicas del Gobierno federal que incidan directa o indirectamente en el desarrollo del turismo hacia la competitividad nacional e internacional de las empresas, productos, y atractivos turísticos del país, en un marco de sustentabilidad económica y social y coordinación con el sector privado.

ESTRATEGIA 12.3 Desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y la satisfacción y seguridad del turista.

Desarrollar programas de promoción en los mercados y segmentos turísticos de mayor rentabilidad fortaleciendo los programas de información, asistencia y seguridad al turista.

ESTRATEGIA 12.4 Actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo.

Promover junto con el Poder Legislativo, las comunidades y las empresas del sector, la actualización del marco legal para el desarrollo sustentable del sector e impulsar normas que garanticen la prestación de servicios turísticos competitivos.

ESTRATEGIA 12.5 Fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados.

La política turística nacional promoverá acciones de desarrollo y apoyo a la comercialización de productos competitivos para los diferentes segmentos de los mercados actuales y potenciales, nacionales y extranjeros.

Se diseñarán programas de mercadotecnia puntuales para cada segmento, consolidando los productos actuales e impulsando nuevos productos de calidad, accesibles y competitivos para nuevos segmentos y nichos del mercado.

ESTRATEGIA 12.6 Asegurar un desarrollo turístico integral.

El sector turístico requiere de estrategias que permitan aprovechar todo el potencial de crecimiento. Para ello, es necesario que el desarrollo del sector sea incluyente en lo referente a las condiciones de vida de las poblaciones locales donde se ubique la actividad.

Anexo B. Elementos estratégicos de Sector
Plan Nacional de Desarrollo

VISIÓN. En el año 2030, México será un país líder en la actividad turística.

OBJETIVO. De concurrencia de políticas públicas

Impulsar ante las dependencias en concurrencia las acciones necesarias para fortalecer las condiciones de accesibilidad a los destinos turísticos del país; las condiciones de conectividad y las políticas de sustentabilidad ambiental, económica y social que permitan a la oferta turística lograr resultados más rentables y con mayor productividad.

ESTRATEGIA. Garantizar la concurrencia de políticas públicas.

OBJETIVO. De desarrollo regional

Aprovechar de manera sustentable el potencial de los recursos culturales y naturales y su capacidad para transformarse en oferta turística productiva, creando servicios y destinos competitivos, dando opciones de desarrollo y bienestar para los individuos de las comunidades receptoras urbanas, rurales y costeras, así como para las empresas sociales y privadas.

ESTRATEGIA. Orientar la política turística hacia el desarrollo regional.

OBJETIVO. De concurrencia legal y normativa

Actualizar y fortalecer la gestión del marco legal y regulatorio del sector y las disposiciones concurrentes relacionadas con la regulación ambiental, laboral, de inversión pública y privada, educación, seguridad pública, salud

e higiene, para contribuir al aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales, el fomento a la inversión privada y social, así como el bienestar de las poblaciones residentes en destinos turísticos.

ESTRATEGIA. Fortalecer la concurrencia legal y normativa e impulsar la cultura de la legalidad en el sector.

OBJETIVO. De oferta competitiva

Consolidar la oferta existente y los proyectos en proceso, así como la captación de nueva inversión en proyectos y desarrollos turísticos, apoyando con planes de financiamiento, asesoría técnica y planificación para regiones, estados, municipios y destinos.

ESTRATEGIA. Rediseñar los instrumentos de política hacia el fomento productivo.

OBJETIVO. De empleo de calidad

Promover políticas públicas en el sector para crear las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos formales permanentes y mejor remunerados en el sector turismo con enfoque de igualdad de género.

ESTRATEGIA. Impulsar el empleo de calidad.

OBJETIVO. De fomento productivo

Elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos y las empresas privadas y sociales para aumentar la atractividad de la oferta tradicional y emergente de México, evaluando de manera permanente la gestión y resultados de las políticas públicas de fomento, así como

fortaleciendo los sistemas de calidad, capacitación, información, tecnologías y planificación en regiones, estados, municipios, destinos y empresas del sector.

ESTRATEGIA. Desarrollar oferta competitiva.

OBJETIVO. De promoción y comercialización integrada

Promover y comercializar la oferta turística de México en los mercados nacionales e internacionales, desarrollando análisis de inteligencia para la consolidación de mercados y la apertura de nuevos segmentos especializados que fortalezcan la imagen de México en el extranjero, potencien los valores nacionales y la identidad regional y las fortalezas de la Marca México.

ESTRATEGIA. Integrar eficazmente los instrumentos de promoción y comercialización sobre la base de las fortalezas de la Marca México.

OBJETIVO. De demanda turística doméstica e internacional

Impulsar el crecimiento sostenido del consumo de la oferta turística nacional con una adecuada relación valor-precio para cada segmento y nicho de mercado, consolidando y diversificando los mercados internacionales, así como el crecimiento del turismo doméstico y su consumo incluyendo a todos los sectores de la población.

ESTRATEGIA. Sostener y diversificar la demanda turística doméstica e internacional con mejores relaciones consumo (gastos del turista) – beneficio (valor de la experiencia, empleos mejor remunerados y desarrollo regional).