



***Evaluación de desempeño de los
destinos turísticos en el marco
de los Convenios de
Coordinación en materia de
Reasignación de Recursos
(CCRR)***

RESUMEN EJECUTIVO

Análisis del desempeño turístico local. Resumen ejecutivo

El proyecto desarrollado representó un reto al presentar de manera objetiva la realidad turística tan compleja que vive actualmente nuestro país. Asimismo se logró que la sistematización de la información de los destinos participantes fuese comparativa entre 50 destinos turísticos tan diferentes y con realidades totalmente disímiles y dispares.

Este es uno de los primeros estudios que sistematizó información relacionada con un conjunto de subíndices con el máximo número de variables relacionadas con el turismo, clasificadas en 7 dimensiones generales: 1) condiciones para el turismo en el destino, 2) planeación estratégica y sustentabilidad, 3) operación, 4) resultados, 5) satisfacción, 6) gobernanza y 7) seguridad. A fin de cumplir con el objetivo de medir el desempeño turístico a través de un índice de desempeño turístico, concepto que se define como “el éxito que tiene un lugar turístico cuando los ciudadanos y las empresas están satisfechos con su comunidad y cuando la localidad en cuestión está a la altura de las expectativas de los visitantes y los inversores”.

El desempeño turístico es un concepto multidimensional, cuyos factores son dinámicos, están relacionados con el éxito, la innovación y genera bienestar para los residentes del destino. Para poder construir el IDT se realizó el trabajo de campo lo cual dejó bastas experiencias a los investigadores y que fueron plasmadas durante el desarrollo de este documento.

Se logró clasificar a los destinos en función de un Índice de Desempeño Turístico que identificó todas aquellas características como son: ubicación geográfica, accesibilidad, riqueza cultural, belleza natural, fiestas, tradiciones populares, gastronomía, vocación turística, oferta turística, segmentos de mercado, satisfacción de los turistas, indicadores económicos de los destinos, la participación de la sociedad y las empresas, planeación estratégica, normatividad, aspectos ambientales, gobernanza, seguridad, satisfacción, etc., lo que significó un total de 155 variables obtenidas de fuentes secundarias y primarias.

El IDT capta la información clasificada en rúbricas y que se preguntan en los cuestionarios correspondientes en todos los destinos. Esta diferenciación en rúbricas permitió identificar

la posición en la que se encuentra cada destino en cada uno de los subíndices que conforman el IDT. El resultado final indica que la mejor posicionada es la Ciudad de México y que en general las playas y las ciudades patrimonio tienen mejor desempeño turístico que los pueblos mágicos.

Se tiene claramente identificado que los CCRR tienen como objetivo establecer reglas claras para la reasignación de los recursos a las entidades federativas con equidad y transparencia; así como impulsar las acciones orientadas a fortalecer la competitividad de los destinos turísticos. Sin embargo, al día de hoy se carecía de una evaluación que permitiera determinar si se estaba logrando este objetivo. Los CCRR tienen plazos y metas pertinentes para ejercer los recursos; sin embargo no se han medido los resultados. Es por ello que se desarrolló la metodología del capítulo 1 que involucró un levantamiento en campo para poder obtener información y poder así calcular el IDT.

El mayor impacto de los CCRR sin duda está en el subíndice relacionado con las condiciones del turismo en el destino, y en los resultados de mejoramiento del bienestar de la gente en los destinos turísticos. Sin embargo, y de acuerdo con los Criterios Generales de Operación (CGO), se tienen otros objetivos que a continuación se desglosan y se explica si se han cumplido.

- 1) *Contribuir y apoyar a las entidades federativas en la consolidación de la oferta de los destinos turísticos del país a través del desarrollo de proyectos turísticos estratégicos.* Existe evidencia de que los proyectos financiados por CCRR han contribuido al aumento de la oferta de los destinos turísticos, a partir de la vocación con la que cuentan.
- 2) *Impulsar la estrategia de diversificación de destinos, productos y segmentos turísticos que agreguen valor a los destinos, para el fortalecimiento de las líneas de producto.* Se determinó que si hay diversificación en los mercados sin embargo se necesita atraer mayor turismo internacional. Los productos también están diversificados pero la media es de alrededor de .5, según los índices de diversificación calculados.
- 3) *Detonar la inversión pública de los tres niveles de gobierno con el fin de ampliar los beneficios y la cobertura territorial.* La participación de los tres

niveles de gobierno ha sido muy participativa, y recientemente tiene un carácter bipartito donde los municipios están disminuyendo su aportación de recursos a los proyectos. La participación en los últimos 10 años fue de 40% gobierno federal, 45% gobierno estatal y 15% gobierno municipal.

- 4) *Fortalecer las capacidades de los actores locales y regionales para enfrentar los retos del desarrollo turístico.* No se ha logrado pues aún existe la necesidad de capacitación del personal que está empleado en el turismo.
- 5) *Mejorar la competitividad de los destinos turísticos a través del fortalecimiento de la oferta turística y la diversificación de productos y de los destinos turísticos.* No se cuenta con una medición de la competitividad turística por lo que tiene que quedar muy clara en los CGO o bien en la conformación de las Reglas de Operación. La competitividad no se encuentra definida en ningún documento normativo ni se plantea una metodología para su medición, por lo que puede entenderse y medirse de diferente manera, lo que le resta precisión y claridad.
- 6) *Generar, mantener o incrementar el empleo en las regiones y destinos turísticos.* Hay evidencia de que ha existido aumento en el empleo turístico pero existe mucha rotación en los puestos operativos, los ingresos son muy bajos sobre todo en pueblos mágicos.
- 7) *Incrementar el volumen de turistas, el gasto, la estadía y la satisfacción de los visitantes.* Hay evidencia de que han aumentado el gasto y la estadía tanto de visitantes como de turistas. La satisfacción en los destinos es muy alta (por arriba de 8) y es mayor en las ciudades patrimonio.
- 8) *Combatir la pobreza en las regiones y destinos turísticos del país.* Sin duda es el indicador más contundente en la participación de los CRR. Existe una clara disminución en el rezago social de las personas que habitan en los destinos turísticos. Hay aumento en la inversión y aumento en el empleo.
- 9) *Contar con una herramienta que permita la instrumentación de la política sectorial.* Es el mejor mecanismo que se cuenta actualmente para asignar

recursos, sin embargo diversos funcionarios creen que la asignación tiene un carácter discrecional que no los deja satisfechos. Ante esto se sugiere valorar la formulación y aprobación de las Reglas de Operación de los CCRR.

La evaluación de los CCRR en el cumplimiento de los objetivos es satisfactorio, sin embargo los objetivos y metas de los distintos programas que se han financiado, no tienen como fin el lograr el mejoramiento de variables tan importantes en el turismo como es la generación de experiencias adicionales que tengan como consecuencia el aumento en la satisfacción de los visitantes y turistas. Es por ello que se realizaron diversas regresiones econométricas para medir los impactos y se encontró que los CCRR deben direccionarse hacia la innovación de productos turísticos. Los CCRR han cumplido con la imagen urbana de los destinos, incluso en las playas, las ciudades patrimonio y los pueblos mágicos tienen impacto positivo sobre la satisfacción. Las necesidades de los destinos han cambiado y para que sean competitivos se sugiere que los recursos de los CCRR:

- Fomenten la innovación en la creación de nuevos productos en el turismo.
- Capaciten a los tomadores de decisiones y a aquellos que se encargan de la operación de los recursos.
- Generen alternativas para mejores esquemas de inversión de la iniciativa privada.
- Integren una imagen objetivo por medio de planes, programas, ordenamientos y reglamentos locales de mediano plazo y de instituciones locales que estén preparadas para entender los procesos de diseño y productos turísticos, e incorporarlos por medio de la producción de pequeña escala, a un mercado de nuevas experiencias turísticas donde lo atractivo son esas otras maneras de desarrollo, contrapuestas al que se entiende por el fomento de inversiones “turísticas”, por ejemplo, de proyectos inmobiliarios, que han demostrado su impacto negativo al desarrollo de los centros de playa.
- Que la oferta en alojamiento se mantenga cercana a la demanda y donde los planes y programas incluyan una imagen objetivo de región funcional (del destino y su entorno y de ambos con el resto del estado), donde las metas no prioricen solo la inversión de lo turístico sino una inversión que incluya planes integrales que consideren el entorno y el medio ambiente.

- En cuanto a la gestión integral de los residuos: que los destinos implementen sistemas de información en cuanto al volumen y tipo de residuos que genera la actividad turística, con objeto de reducir su volumen y peligrosidad, asegurar los mecanismos de manejo para el total de su recolección, manipulación, transporte, tratamiento, reciclado y/o reutilización, desde el punto en que se generan hasta que son enviados a su destino final. Las acciones significan involucrar a los productores, importadores, exportadores, distribuidores, comerciantes, consumidores, usuarios de subproductos, grandes generadores de residuos y según corresponda a los empresarios turísticos y a los tres niveles de gobierno; para que instrumenten planes de manejo o contribuyan al desarrollo o implementación de nuevas tecnologías para reducir lixiviados y en especial los gases efecto invernadero.
- Mejoren los sistemas de información de datos relacionados con el desarrollo del turismo: gasto, número de visitantes y empleo.
- Se instalen sistemas de evaluación de la satisfacción.
- Mejoren los servicios turísticos fundamentalmente en la generación de nuevas experiencias para el turista.
- Consoliden programas para evitar la rotación del empleo a través de capacitación.
- Buscar métodos para que la sociedad se involucre y esté representada en las acciones que se emprendan a partir de los CCRR.

Si se implementan estas acciones los destinos tendrán mayor oferta turística y diversificación que les permitirá ser muy atractivos para generar mayor demanda turística. Deben financiarse estrategias que consoliden los sitios turísticos con una fuerte atracción de visitantes.

Ahora bien, para realizar la evaluación del desempeño de los destinos a partir de la recepción de apoyos a través de los Convenios de Coordinación de Reasignación de Recursos, se construyeron los subíndices y se identificaron las variables que más atención merecen, a través de las cargas de los componentes principales.

Es importante hacer algunas reflexiones sobre el capítulo 10 en el que se hace una evaluación de los pueblos mágicos. En general, los pueblos mágicos presentan retrocesos

en las variables que en 2008 estaban en situación aceptable, aunque se mejoró en indicadores que estaban en situación crítica, ahora los pueblos se encuentran en una situación de advertencia. No se ubicó algún estudio o investigación que indique cuáles son todas aquellas localidades que por sus características de ubicación geográfica, accesibilidad, riqueza cultural, belleza natural, tradiciones, fiestas populares, entre otros, podrían obtener la designación de pueblo mágico, se requiere de una definición para otorgarse la marca de pueblo mágico. El incorporar los resultados del IDT permitirá tener elementos muy claros para la definición de pueblo mágico.

En el documento normativo de las reglas de operación Criterios Generales de Operación de los CCRR, no se especifican de forma clara y precisa los lineamientos para la reasignación de los recursos, lo cual ha sido una de las principales inquietudes tanto de los funcionarios como de los informantes. Adicionalmente, es prioritario definir los criterios de elegibilidad para recibir los apoyos. Al respecto, es fundamental valorar la creación de las Reglas de Operación que definan claramente el destino objetivo, las metas de los destinos, las actividades a realizar, la posibilidad y en qué medida la sociedad y los empresarios deben participar, además de la exigencia hacia los destinos de una conformación de información sistematizada que permita la evaluación tanto de su IDT como de la posición en su etapa de Butler. Cuando se generen las Reglas de Operación será necesario definir el marco conceptual de definiciones como la competitividad, la magia y las experiencias de los destinos turísticos. Al no contar con reglas de operación se dificulta medir los aciertos e inconvenientes de las transferencias presupuestales a las entidades federativas a través de los convenios de coordinación en materia de reasignación de recursos, para ejecutar las obras y acciones objeto del programa.

Adicionalmente se deben realizar evaluaciones muy específicas que permitan conocer el desempeño de los destinos turísticos cada 3 años.

Para la realización de la reasignación de los recursos se deben tomar en cuenta dos aspectos: 1) el desempeño turístico que ha tenido el destino en los últimos años y 2) la etapa desarrollo turístico en la que se encuentra el destino. Al combinar ambos criterios y considerando que los CCRR tienen un impacto marginal más alto en poblaciones con menos de un millón de habitantes, se propone definir conjuntos para reasignar los

recursos, a partir del criterio económico de eficiencia, es decir que los recursos se canalicen donde exista un mayor impacto marginal.

Bajo estos criterios se sugieren cuatro tipos de destinos:

- El *primer grupo* de destinos son aquellos que están en etapa de estancamiento pero son destinos con un alto IDT y además con poblaciones bajas.
- El *segundo grupo* donde debería apoyarse son los destinos en etapa de desarrollo con IDT altos que por lo general son poblaciones con más de 100,000 habitantes pero menores de 1 millón.
- El *tercer grupo* lo conforman destinos donde el impacto marginal es muy bajo ya que tienen IDT muy altos o muy bajos y además están en etapas de consolidación o estancamiento, por lo que debe haber una selección muy cuidadosa en los proyectos que desean realizar.
- Finalmente, el *cuarto grupo* son los destinos que no tienen un IDT alto pero además están en etapa de estancamiento. Para estos destinos es urgente verificar la visión estratégica del destino. Se requiere identificar las verdaderas potencialidades del destino y redefinir si el turismo debería ser el esquema a seguir para la generación de desarrollo económico.

Con la información que se realizó el comparativo de los pueblos mágicos con respecto a 2008, se infiere que el comportamiento de algunos pueblos evaluados ha salido de focos rojos, sin embargo algunos más disminuyeron su comportamiento y se están concentrando en la mediana. El comparativo se realizó asumiendo criterios de medición con dos metodologías diferentes, pero se puede inferir que hay un debilitamiento en el desempeño de los pueblos mágicos en 2011 con respecto a 2008.

Los turistas son muy diversos y tienen distintas aspiraciones en relación a vivencias nuevas a experiencias diferentes en los destinos. Si los CCRR tienen como objetivo tornar competitivos a los destinos, se deberán impulsar proyectos que busquen la satisfacción de los turistas a través de proyectos con innovación en la generación de producto turístico.

Modelo de Satisfacción de los Turistas. Resumen ejecutivo

En esta sección del proyecto, se propone evaluar la satisfacción de los turistas en los sitios seleccionados (pueblos mágicos, ciudades patrimonio y playas). Para este fin se elaboró un Modelo de Satisfacción del Turistas (basado en el Índice Mexicano de Satisfacción del Cliente - IMSC - ; Palacios & Vargas, 2009) que incluye variables que predicen la satisfacción de los turistas (e.g. imagen, acceso a destino, servicios, atractivos, experiencia).

Previamente, se diseñó un cuestionario que fue aplicado a los turistas en tres tipos de destinos (pueblos mágicos, ciudades patrimonio y playas); las variables que constituyen el cuestionario se les llama variables manifiestas y se diseñan en función de un modelo de satisfacción; el cuestionario se elabora a partir de dicho modelo. El Modelo de Satisfacción de Turistas (MST) incorpora tanto variables de satisfacción, como de los predictores de la satisfacción y sus consecuentes. Las dimensiones fundamentales son:

1. **Imagen**, es decir la impresión que tienen los turistas del sitio en cuestión.
2. **Acceso a destinos turísticos**, es decir, las condiciones que permiten llegar a las localidades, adecuada infraestructura y la disponibilidad de conectividad.
3. **Servicios consumidos por el turista**, variable que representa la satisfacción sobre el consumo de los servicios turísticos en la localidad en distintas dimensiones.
4. **Atractivos turísticos**, se refiere a la variedad y calidad de los atractivos, en este caso preponderantemente culturales.
5. **Experiencia de viaje**, cubre aspectos de percepción subjetiva de la experiencia de viaje: el disfrute del paisaje, las vivencias y en general los descriptores de la denominada economía de las experiencias (Pine y Gilmore, 2011), en este apartado se ha incorporado también la percepción sobre la seguridad en los destinos;
6. **Costo**: específicamente mide aspectos sobre la percepción del costo de los servicios turísticos (ver figura 12.6).

El modelo y el cuestionario se han adaptado para estudiar los pueblos mágicos, ciudades patrimonio y playas. Los resultados de este modelo permitirán tomar decisiones sobre aspectos de mejora que impactan a la satisfacción. Los tres modelos indican y sugieren las áreas de oportunidad en las que se debe poner atención para mejorar la satisfacción del turista.

En el modelo de pueblos mágicos, la dimensión de mayor impacto en la satisfacción, fue relacionada con la experiencia, la siguiente dimensión en importancia de impacto sobre la satisfacción fue la de los atractivos turísticos del lugar. Los servicios turísticos ofrecidos en los pueblos mágicos tienen un efecto marginal en la satisfacción, sin embargo, en orden de impacto, el de mayor peso es el transporte.

En el modelo de ciudades patrimonio, pudo observarse que también la dimensión de la experiencia es el elemento fundamental que impacta la satisfacción del turista, seguido por la imagen y el acceso; los servicios turísticos del destino tienen una influencia mínima sobre la satisfacción del turista.

En el modelo de playas como en los dos anteriores, la dimensión de la experiencia es el de mayor impacto para la satisfacción, en este grupo los siguientes elementos que influyen en la satisfacción del turista son la imagen y los atractivos, lo cuales tienen el mismo peso. A diferencia del modelo de pueblos mágicos y ciudades patrimonio, para las playas, los servicios turísticos que ofrece el destino, si tienen un mayor impacto, principalmente el hospedaje y el servicio de alimentos y bebidas.

Dados los hallazgos anteriores, se propone como una línea de investigación el estudio en detalle de la dimensión y los componentes de la “experiencia del turista” como componente prioritario de la satisfacción, su conceptualización, así como los elementos que la integran y sus unidades de medición.

Directorio

SECTUR

Claudia Ruiz Massieu Salinas
Secretaria de Turismo

José Salvador Sánchez Estrada
Subsecretario de Planeación Turística

Carlos Manuel Joaquín González
Subsecretario de Operación Turística

Francisco Maass Peña
Subsecretario de Innovación y Calidad

CONACYT

Enrique Cabrero Mendoza
Director General

Leonardo Ríos Guerrero
Director Adjunto de Desarrollo
Tecnológico y Negocios de Innovación

Rafael Pando Cerón
Director de Planeación, Evaluación y Seguimiento
Tecnológico

Francisco Javier Lozano Martínez
Subdirector de Apoyos Sectoriales a la Tecnología

Mario Almazán Rodríguez
Jefe de Departamento

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN TURISMO

Arik Staropolsky Furszyfer
Director General

Marina Canseco Álvarez
Directora de Investigación

Liliana García Huerta
Directora de Servicios de Extensión

Víctor Roberto Chalé Góngora
Director de Gestión del Conocimiento

Lorelei Ramírez Reyes Brito
Subdirectora de Investigación

Érika Carmona Arroyo
Subdirectora de Servicios de Extensión

Vanessa Carmona Piña
Subdirectora de Difusión y del CEDOC

ÁREAS USUARIAS: COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TÉCNICA DE EVALUACIÓN (CUTE)

Aleida Salguero Galeano
Coordinadora

María de los Ángeles Plascencia Acosta
Subdirectora de Evaluación Coyuntural

DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS REGIONALES

Ricardo Rebollo Mendoza
Director General

Heriberto Hermosillo Goytortua
Coordinador del Programa Ciudades Coloniales

Marte Molina Garibaldi
Coordinador de los Programas de Centros de Playa y
En el Corazón de México

Amado Contreras Wong
Coordinador de los Programas México Norte y Mundo
Maya

SUJETO DE APOYO:

UNIVERSIDAD ANAHUAC MÉXICO NORTE
ESCUELA DE TURISMO
CENTRO ANÁHUAC DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO

Mtro. Francisco Madrid Flores
Director de proyecto

Dr. Hazael Cerón M.
Investigador y coordinador general de proyecto

Investigadores Asociados:

Dr. Delfino Vargas Chanes
Dr. Mariano Lechuga Besné
Dra. Larisa Alcérreca Molina
Mtra. Laura V. Aparicio Servín
Mtra. Lisset Islas González
Mtro. Ricardo Cortés Rebolledo
Mtro. Victor Manuel Alcérreca Molina
Mtro. René Rivera Lozano

Asistentes de investigación:

Lic. Miguel Ángel Rosas Brugada
Lic. Diana Berenice Cervantes Rubio
Lic. Pavel Hernández Camacho
Mtra. Iliana Sánchez Chávez
Lic. Karla Cortés Alamilla
Lic. January Elizabeth Canepa Vera
Lic. Ana Yuri Amoroz Ríos
Lic. Kimberly Fabiola Ventura Hermenegildo

Encuestadores

Mtro. Leonel Rubén Uriarte García
Mtra. Bertha Pérez Camargo
Enrique Mario Domínguez y Meneses
Rosalba Margarita Rodríguez Chanes
David Antonio Monroy Guerrero
Felipe Alberto Ponce Mecinas
Marlene Hiriart Rodríguez
Enrique Domínguez León
Mireya López Valderrábano
Kenia Marlén Delgado Martínez
Karen Ariadne Arteaga Chavarría
Diana Violeta Paredes Arriaga
Dayan Stefany Arriaga Tellez
Rosa Irene Herrera Aguilar
Francisca Mayorga Contreras

Asistentes

Lic. Daniela Fátima Rojas Hernández
Daniela Garrido de León.
Laura Lorena Rodríguez Becerril
Ruth López Martínez
Angélica Sánchez León

Apoyo Técnico

Mtro. Arturo Velásquez Mayoral

La reproducción parcial o total de la información contenida en este documento es permitida siempre que se cite a la SECTUR, al CONACYT, al CESTUR, a los autores y sujetos de apoyo y a la fuente correspondiente.

*Este estudio puede ser consultado en:
www.cestur.sectur.gob.mx*

EL FONDO SECTORIAL (CONACYT-SECTUR) PARA LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN TURISMO

El 27 de septiembre de 2008 en el marco de la celebración del Día Mundial del Turismo, se constituyó entre la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) *El Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo (FSIDITT)*.

El objetivo del Fondo Sectorial, es dar apoyo para la realización de investigaciones científicas o tecnológicas, innovación y desarrollos tecnológicos, formación de recursos humanos especializados, becas, divulgación científica y tecnológica, creación y fortalecimiento de grupos o cuerpos académicos de investigación y desarrollo tecnológico, y de la infraestructura de investigación y desarrollo que requiera el sector turístico, en el marco de los programas que el Comité Técnico y de Administración apruebe.

Los sujetos de apoyo de este Fondo son las instituciones, centros, organismos y empresas o personas físicas de los sectores social y privado que estén inscritos en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) e interesados en recibir los beneficios o estímulos de cualquier tipo que se deriven de los ordenamientos federales aplicables para actividades de investigación científica y tecnológica. La formalización de la integración del Fondo Sectorial se realizó mediante el convenio de creación del Fondo Sectorial, por CONACYT-SECTUR. Por parte de la Secretaría de Turismo se instruyó a la Dirección General del Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR), como el responsable del cumplimiento de los compromisos adquiridos en el ámbito de su competencia, por la SECTUR que garanticen el óptimo funcionamiento del Fondo.

Para mayor información sobre el Fondo Sectorial Conacyt-Sectur consulte:
www.fondosectorial.sectur.gob.mx
www.cestur.sectur.gob.mx



Centro de Estudios Superiores en Turismo

Schiller 138-7, Col. Chapultepec Morales 11587 México D.F. 3002 6300 ext. 1900
<http://cestur.sectur.gob.mx> | cestur@sectur.gob.mx | Twitter: @cestur_sectur