

Visiones de los agentes turísticos sobre aspectos de la gestión del turismo en Bahías de Huatulco, Oaxaca, México

PAULINO JIMÉNEZ BAÑOS, MAYRA MANUEL ARAGÓN
Y JHOADANY SANTIAGO RAMÍREZ

En el presente artículo exponemos las visiones de los agentes turísticos que operan en Bahías de Huatulco, Oaxaca, con el fin de dilucidar el nivel de convergencia y divergencia entre éstas, así como la coherencia entre sus estrategias y fines. Este conocimiento, a su vez, permitirá dimensionar la dificultad para ponerlos en perspectiva. La búsqueda de consenso sobre adónde ir tiene sus exigencias, y la gestión, en general, sus limitaciones, circunstancias que aquí también se analizan. Se encontró que los agentes turísticos con frecuencia coinciden sobre adónde ir; que el conocimiento de las estrategias es parcial en lo individual, aunque suficiente en lo colectivo, y que el cumplimiento de los deseos de quienes participan no depende sólo de ellos, sino de otras fuerzas, como, por ejemplo, las de naturaleza política y económica.

PALABRAS CLAVE: turismo, gestión, visiones, estrategia, consenso

Visions of the Tourist Agents on Aspects of Tourism Management in Bahias de Huatulco, Oaxaca, Mexico

In this article we present the views of tourism agents who operate in Bahias de Huatulco, Oaxaca, to elucidate the level of convergence and divergence between them as well as the coherence between their strategies and goals. This knowledge, in turn, will allow us to measure the difficulty, and put them into perspective. The search for consensus on where to go has its demands, and management in general has its limitations, circumstances that are also analyzed here. It was found that the tourist agents in general do agree where to go; that knowledge of strategies is partial at the individual level, although sufficient collectively, and that the fulfillment of the wishes of the participants does not depend only on them but from others forces such as, for example, those of a political and economic nature.

KEYWORDS: tourism, management, visions, strategy, consensus

PAULINO JIMÉNEZ BAÑOS

Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, México

✉ paulinojimenezbanos@gmail.com

MAYRA MANUEL ARAGÓN

Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, México

✉ mayra.manuel@aulavirtual.umar.mx

JHOADANY SANTIAGO RAMÍREZ

Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, México

✉ jhoadany.stgo@gmail.com

Bahías de Huatulco, nombre comercial con el que se designó en un principio al quinto Centro Integralmente Planificado (CIP) de una primera generación construida por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur, 2008), se localiza en el municipio de Santa María Huatulco, en la costa de Oaxaca (véase el mapa 1). Ahí, el gobierno federal expropió al núcleo agrario de Santa María Huatulco las tierras para el proyecto en 1984 —un poco más de 21 000 ha—, en un suceso no libre de polémica. Bahías de Huatulco comenzó a operar en 1987.

Las metas de crecimiento proyectadas para Huatulco se basaron en el desempeño de Cancún, Quintana Roo. Esto, sumado a que su extensión era la más grande de los cinco CIP de su época, hace abismal la diferencia entre lo que se planeó y lo que se alcanzó. Basta señalar que, de acuerdo con el Plan Maestro de 1985 (Fonatur, 1984), se calculó que para 2018 habría en Huatulco unos 26 700 cuartos de alojamiento, con una población de 308 340 habitantes. Sin embargo, según el Censo de Población y Vivienda de 2020, la población de Santa María Huatulco es de 50 862 habitantes (INEGI, 2020). Respecto al alojamiento, en 2021 se contabilizaron 150 hoteles y 5 150 cuartos (Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca, 2022). El contexto favorable de Cancún ni de lejos acompañó a Huatulco (Jiménez, 2019).

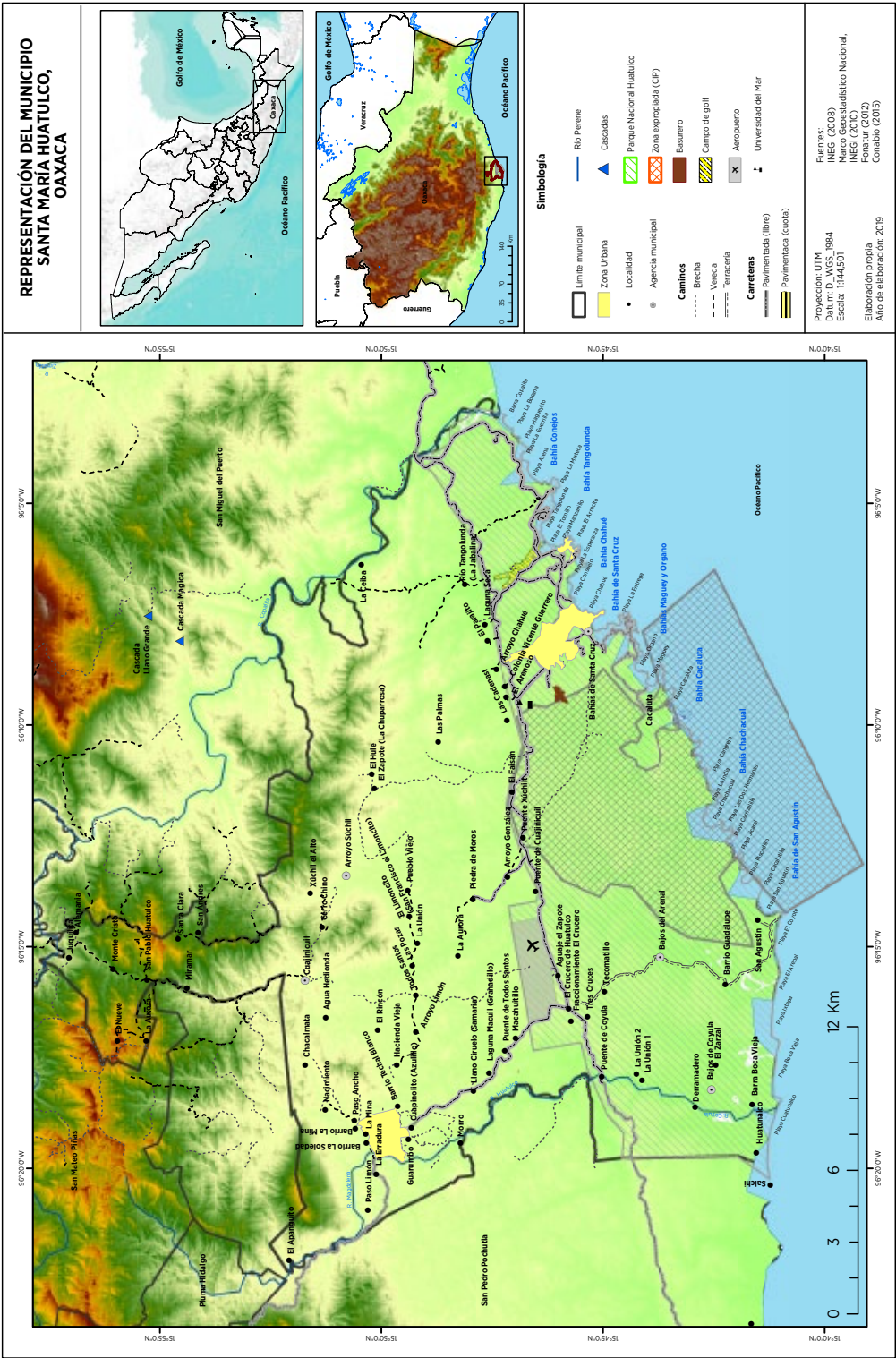
Bahías de Huatulco tiene fortalezas, pero también debilidades. Posee condiciones favorables para el disfrute turístico, como, por ejemplo, clima cálido subhúmedo con temperatura promedio de 28 °C y un estimado de 340 días soleados al año, nueve bahías y 36 playas de uso recreativo (Lira y Ceballos, 2010). En el interior del polígono expropiado, el 24 de julio de 1998 se decretó un Área Natural Protegida en la categoría de Parque Nacional, con una superficie total de 11 890.98 ha (Conanp, 2003); es sitio Ramsar;¹ está incluido en el Programa sobre el Hombre y Biósfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura; es EarthCheck,² y Blue Flag,³ entre otros distintivos.

1 Humedal de importancia internacional.

2 Certificación turística que garantiza la existencia de prácticas sostenibles.

3 La Bandera Azul —Blue Flag— es un galardón anual de la Fundación de Educación Ambiental.

MAPA 1. REPRESENTACIÓN DEL MUNICIPIO SANTA MARÍA HUATULCO, OAXACA



(Véase la versión digital a color de este mapa. Descargue el presente artículo desde la página de la revista: <https://desacatos.ciesas.edu.mx>)
Fuente: Paulino Jiménez Baños, Mayra Manuel Aragón y Jhoadany Santiago Ramírez

Sobresale una infraestructura hotelera de categoría superior y de base que en parte fue construida con los 45 millones de dólares provenientes del préstamo otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo al gobierno mexicano en 1985 (Altés, 2006). Entre las obras recientes, el Foro Huatulco se inauguró en 2022, mientras que se espera que la conclusión de la autopista Oaxaca-Puerto Escondido incida en el flujo de visitantes a Huatulco. Entre los problemas, se aprecia cierto deterioro en infraestructuras y desorganización en la prestación de servicios, uso desordenado del suelo, inestabilidad en las temporadas vacacionales, rentabilidad empresarial menor y en ocasiones vacío de autoridad, entre otros aspectos.

Las condiciones naturales y de infraestructura eran acertadas en Huatulco, no así las sociales ni de accesibilidad. Las inversiones no llegaron al destino en la cuantía esperada, se truncaron las expectativas de algunos empresarios y la promoción del desarrollo se quedó a medias (Jiménez, 2011). Para evitar que esto empeorara se impulsaron varias estrategias de revitalización, todas sin mayor éxito. Por ello es frecuente que en foros y otros espacios de análisis se cuestione qué pasa con el turismo y cuáles deben ser las vías para el éxito. Las preguntas no son fáciles de contestar, ya que el turismo encierra una alta complejidad. Estas inquietudes dejan ver la necesidad de que los agentes⁴ se involucren más en la gestión turística;⁵ sin embargo, esto tampoco es simple, pues se trata de una actividad joven, en constante cambio, poco teorizada y con multitud de involucrados, lo cual dificulta la acción y la toma de decisiones (Ledesma y Simancas, 2016; Velasco, 2016).

El objetivo de esta investigación es dilucidar los retos para la gestión del turismo en la búsqueda de un posicionamiento competitivo. En concreto, se capturan las visiones de diferentes agentes sobre este CIP, así como las estrategias que a su juicio conducen al logro de los estados futuros deseados. Se discute en torno a la coherencia entre fines y

medios, así como sobre los aspectos que sobresalen en el discurso de cada actor y lo que ello representa. El trabajo de concertación tiene sus exigencias y la gestión, en su conjunto, presenta otros desafíos que aquí se analizan.

Retos para la gestión del turismo

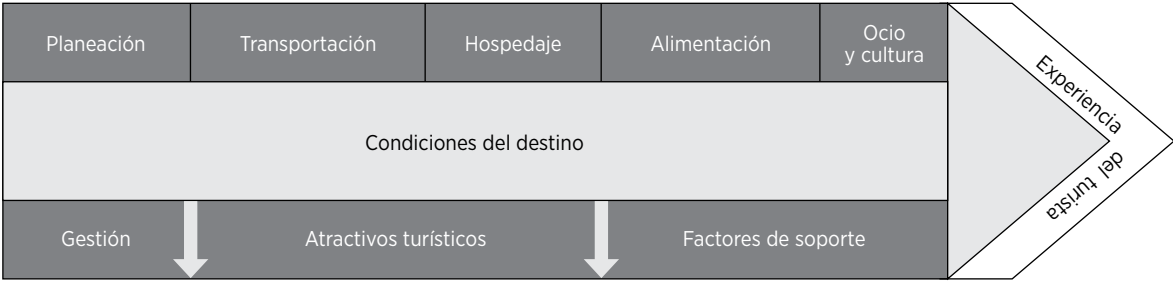
En el campo de la planificación estratégica las preguntas obligadas son: ¿adónde queremos ir? ¿Qué queremos ser como destino turístico? Y si éste fuera el caso, ¿qué dirección, rumbo o camino tomar? Esto es lo que importa definir a partir de lo que se tiene y de los desafíos y oportunidades del entorno. Ahora bien, ¿los destinos turísticos tienen respuesta a tan importante pregunta?

En el papel sí se sabe la dirección correcta, sí se conoce hacia dónde deben encaminarse los destinos turísticos y también qué se quiere ser. Las respuestas genéricas son: calidad, sostenibilidad y competitividad (Jiménez *et al.*, 2014). Todos los planes, programas, proyectos o cualquier documento resultante de un proceso planificador contienen estos objetivos como parte de una situación deseada. Son aspiraciones que todos anhelan y constituyen la médula del futuro al que se quiere llegar, pero entonces ¿cuál es el inconveniente? “El problema es que en la práctica los agentes se alejan del significado real de estos

4 Nos referimos a los agentes turísticos —estatales y no estatales— directos e indirectos que inciden en la configuración del destino turístico: prestadores de servicios turísticos, empresarios, asociaciones turísticas, academia, gobierno, organizaciones no gubernamentales y otros.

5 Si bien no se tiene una definición única para el término de gestión turística, se le describe como “el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores posean para la prestación de los servicios turísticos, a través de la gestión de los procesos de planificación, organización, ejecución y control” (Pérez-Castañeira *et al.*, 2021: 4-5).

ESQUEMA 1. LA CADENA DE VALOR DE UN CENTRO TURÍSTICO DIRIGIDA A LA EXPERIENCIA TURÍSTICA



Fuente: Paulino Jiménez Baños.

términos” (Santos y Fernández, 2010: 186), porque se trata de objetivos fáciles de definir, pero difíciles de cumplir, y muchas veces no se sabe lo que conllevarán. Ello se debe a la multiplicidad de agentes con ideologías, intereses, valores y objetivos diferentes (Ledesma y Simancas, 2016). Cada grupo de agentes tiene características y roles definidos: los agentes públicos, o estatales, se ocupan de las labores administrativas, de la normatividad, del fomento y la inversión en infraestructuras; los agentes privados se enfocan en la prestación de servicios de diversa índole para el bienestar de los turistas; los agentes sociales se centran en las tareas de defensa del medio natural y la cultura, los derechos de los trabajadores, la protección de los consumidores, y en general, la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Al enfocar el análisis en los agentes privados, el turismo, operativamente, se revela como un movilizador de la oferta de productos y servicios dirigida a la satisfacción de los requerimientos de la demanda (véase el esquema 1).

Si bien no incluye todos los componentes del sistema turístico, el esquema 1 permite corroborar cómo la satisfacción del turista depende de los agentes eslabonados en la cadena. Si todos los eslabones cumplen bien su cometido, con servicios excepcionales, magnífica relación calidad-precio y apego a los principios de la sostenibilidad, los resultados serán experiencias gratas, beneficios justos y

ecosistemas saludables, es decir, centros turísticos competitivos. Basta con que un eslabón no sume para que los resultados se alcancen a medias o no se consigan. Aunque no se exponen en la sucesión de actividades de la cadena, a la par están las tareas de los agentes públicos y el papel de los agentes sociales. La consigna es que cada uno haga bien lo que le concierne.

Al configurarse el producto turístico como algo fragmentado, las responsabilidades de la gestión se dispersan entre los diversos actores y su éxito depende de lo bien que cada uno lo haga. Por lo tanto, es preciso definir consensos. El reto, entonces, implica encontrar la manera de aglutinar la gestión de todos los agentes turísticos y la comunidad local, lograr el consenso y ponerlos en perspectiva (Jiménez *et al.*, 2014). La búsqueda de consensos es fundamental en el logro de objetivos como la calidad, la sostenibilidad y la competitividad. El consenso no es fácil de conseguir porque “no existen, en la mayoría de los destinos, mecanismos eficaces de gestión y participación y no todos los agentes desean abandonar el modelo de rentabilidad a corto plazo” (Bote, 2004: 1).

Ignorar a los actores sociales es poner en riesgo lo que se construya. Cuando a las personas no se les incluye, el proceso planificador se agiliza y el resultado son planes de rápida formulación, pero de difícil ejecución. Mírese la resistencia de las comunidades

de Bajos de Coyula y Bajos del Arenal (1980-1990) para evitar ser arrasadas por la expansión de Huatulco (Santiago, 2019). En la forma tradicional de gestión, por lo regular no se pondera como corresponde la posibilidad de conflictos; por consiguiente, el trabajo de diálogo y negociación con las comunidades se da menos de lo esperado, y si el diálogo existe, a veces sólo es simulación.

¿Por qué no es fácil alcanzar consensos? A continuación se exponen algunas razones, como el modelo de rentabilidad a corto plazo, la falta de mecanismos eficientes de gestión y participación, el margen de maniobra que deja el entorno y la escasa voluntad política (Bote, 2004).

El modelo imperante de rentabilidad a corto plazo

Estamos inmersos en el capitalismo, en virtud del cual los empresarios buscan ganancias rápidas. Si en un intento de concientizarlos se les dice que conseguirán beneficios que se sostendrán a lo largo del tiempo si respetan a los visitantes, no contaminan y pagan salarios dignos, entre otras recomendaciones, es probable que se interesen poco, pues quieren incrementar el gasto turístico sin necesidad de asegurar la calidad del servicio, pero eso tendrá un alto costo. Bajo este *modus*, de poco sirve que los gobiernos inviertan millones de dólares en promocionar destinos turísticos cuando el compromiso de los prestadores de servicios no es real.

“Basa tus decisiones de estrategia en una filosofía de largo plazo, incluso a expensas de los objetivos financieros de corto plazo”, reza el primer principio del Corporativo Toyota (Liker, 2011: 87). Parece fácil; sin embargo, “resulta muy difícil conceder la prioridad al futuro remoto; sopesar la lesión económica contra las ventajas económicas a corto plazo tan terriblemente deseadas. Ésta es la actitud esquizofrénica inevitable que individuos y países

por igual presentan ante la disyuntiva de elegir entre los intereses inmediatos y los más seguros logros a largo plazo” (Oltmans, 1975: 124).

Ahora bien, ¿los agentes del turismo estarán dispuestos a cambiar de modelo empresarial? Sin este cambio, la competitividad, la calidad y la sostenibilidad sólo son una entelequia.

No existen mecanismos eficientes de gestión ni de participación

La planificación pretende reorientar el curso tendencial de los eventos cuando éstos no benefician. Los planes que se elaboran e implantan se enfrentan a distintos retos: el entorno cambiante e inestable y la ineficiencia administrativa o el manoseo que sufren por parte de los gobernantes en distintos niveles, por ejemplo, al autorizar de manera discrecional el cambio de uso de suelo, la venta de terrenos a las élites a precios simbólicos y el uso lucrativo del patrimonio natural y cultural, entre otros (Guerrero, 2015).

La planificación gubernamental en México, en muchos casos, se hace por requisito legal. Cuando pretende ser participativa, la participación se reduce a un simulacro; tiene un marcado carácter sectorial, con mecanismos de vinculación que muchas veces no funcionan, y aunque se diga lo contrario, está restringida a los agentes gubernamentales, con gobernantes que asignan responsabilidades pero no asumen consecuencias; es vertical e impositiva, pues los modelos turísticos programados no se negocian; asimismo, es homogeneizante, en tanto desconoce o ignora las condiciones concretas de cada lugar. Con frecuencia, esto termina en confrontación con las comunidades receptoras y da pie a movimientos de resistencia (Guevara, 2005; Jiménez, 2017; Madrigal, 2005; Talledos, 2012).

El resultado expone las situaciones presentes y pasadas de lo que se planifica y gestiona, y sustenta

una visión y un plan estratégico a largo plazo que permite dirigir las actuaciones públicas y privadas. Sin embargo, en el turismo su realización con frecuencia es parcial y carece de realismo. Los hay optimistas, que afirman que en la actividad turística todo marcha bien, y pesimistas, para los que todo es malo. Los extremos no ayudan, la necesidad es comprender qué es el turismo y cómo ha evolucionado en México, y para ello los marcos teóricos son necesarios.

Respecto a la visión, ésta “debe responder a la pregunta básica: ¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2008: 56); de ahí que articule “en términos audaces lo que a la organización le gustaría lograr” (Hill y Jones, 2011: 15). La visión se erige como el elemento orientador de las organizaciones y confiere sentido a todas las estrategias: debe ser clara, concisa, inspiradora, flexible y compartida.

La estrategia tiene un valor espacial y temporal. Significa que la estrategia de hoy no necesariamente funcionará mañana y que la estrategia de aquí puede no tener éxito en otro lugar. Esto es básico en la planificación, y aunque resulta lógico, se desestima. Muchos gestores, eclipsados por el éxito de determinados proyectos turísticos, caen en la tentación de copiarlos e implantarlos para replicar el éxito, lo que genera más problemas que beneficios; y si los receptores son comunidades rurales, la consecuencia es el escepticismo y la desolación.

La idea de que los recursos, por sí solos, son un factor de éxito, por lo menos en el debate, ha sido superada. Sin embargo, en la práctica aún prevalece. Algunos proyectos turísticos que la entonces Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas—hoy Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas—financió para la construcción de cabañas y otras infraestructuras para uso del turista se convirtieron en elefantes blancos o con niveles mínimos de rentabilidad. ¿En dónde está la falla? Si bien hubo recursos financieros, no se trabajó en las capacidades de gestión para proyectos de esta índole.

Los diagnósticos y la formulación de planes exigen contar con mecanismos eficientes de participación, como mesas de trabajo, foros de discusión, consultas ciudadanas, etc. No obstante, en la práctica, los gobernantes convocan a empresarios, universidades y otros agentes a los foros de participación; al llegar a los eventos, las consultoras contratadas para conducir estos procesos restan importancia a la actividad y reparten cuestionarios con opciones preestablecidas, es decir, es un ejercicio de simulación. No ser incluyente conduce, “en primer lugar, a que éstos —los receptores de la planificación— no se impliquen con lo que se pretende llevar a cabo [...]”; y, en segundo lugar, ese modo de actuar impide [...] un desarrollo armónico del destino turístico que se convertirá en un foco permanente de conflicto” (Valls, 2004: 29).

Lo anterior obliga a mejorar la colaboración y concertación entre todos los actores sociales, pero “suele ocurrir que la realidad la forman numerosos agentes que operan de modo descoordinado y sin una dirección identificada” (Valls, 2004: 27). Esto conduce a un desperdicio de recursos, a la repetición de esfuerzos y la pérdida de interés y de confianza.

Después de la formulación de las estrategias sigue la implementación, y se concluye con la evaluación del plan, instancia que los gobernantes, por lo regular, tratan de pasarse por alto, por el esfuerzo que representa y porque los obliga a ceñirse a lo planificado y reduce la ventaja de la toma de decisiones discrecional, comprometiéndolos a la rendición de cuentas, lo cual, en tanto evidencia de su gestión, tampoco resulta grato.

El margen de maniobra que permite el entorno

En el entendido de que los centros turísticos no son entes aislados, un propósito importante de la gestión es armonizarlos. Este diálogo deriva de las estrategias, ya sean adaptativas o proactivas. Mientras

las primeras son de naturaleza defensiva, las segundas suponen un deseo de no adaptarse y tratar de configurar o modificar el entorno para un mejor beneficio (Garrido, 2003).

Al considerar que las limitaciones para la gestión de los centros turísticos pueden encontrarse en su interior, así como en el margen de maniobra que les permite el entorno, a continuación se expone cómo se da este condicionamiento y se abordan algunos retos que se deben enfrentar.

El entramado de relaciones económicas dependientes

A diferencia de España, en México el Estado fue el principal impulsor de la actividad turística y las multinacionales hoteleras jugaron un papel destacado, ejemplo de ellos son los CIP (Benseny, 2007). Resulta difícil imaginar a un presidente municipal de un destino turístico que, en la búsqueda de mejores beneficios para los habitantes y el medio natural, establezca condiciones que afecten la rentabilidad o los privilegios de estas empresas. Los países velan por los intereses de sus compañías, algunos incluso exportan su política exterior. Estas multinacionales no sólo representan al gran capital, sino que el trato hacia esa riqueza define la calificación crediticia y el grado de atracción de un país en materia de captación de inversión extranjera (Furt y Seguí, 2014).

Los problemas socioeconómicos

Los centros turísticos, como sistemas abiertos, mantienen un intercambio permanente con su entorno. Por ejemplo, salarios bajos, déficit de vivienda, desempleo, segregación socioespacial, pobreza y corrupción, entre otros aspectos; también se manifiestan con sus matices y grados, como ocurre en Cancún, el destino de mayor recepción de turismo internacional en México, donde la delincuencia

organizada ha proliferado en los últimos años (Sánchez, 2019);⁶ y a la inversa, los problemas del turismo con sus especificidades son los mismos problemas del país.

Limitaciones impuestas por otras instancias gubernamentales, más allá de lo local

Son limitaciones que impone el propio modelo de desarrollo turístico, que se diseña y maniobra desde el centro y que privilegia a la empresa turística, es decir, a las multinacionales hoteleras, vía la generación de condiciones atractivas para que se establezcan y operen con éxito en los CIP. Por ejemplo, al reservar zonas de alto valor turístico y lugares exclusivos, con zonificación que impide el acceso público a las playas, etc. Esta manera de ocupar el espacio no suele negociarse y las autoridades locales poco hacen al respecto, pues los tratos con las grandes corporaciones se dan en un nivel más alto.

La voluntad política

No puede haber desarrollo sin voluntad política (Figuerola, 2005). Los CIP existen porque hubo voluntad política para edificarlos. Las Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos Mexicanos, impulsadas por la administración del expresidente Peña Nieto e implementadas por los gobiernos estatales son fruto de la voluntad política de las administraciones en estos niveles. La voluntad política se refleja en el presupuesto que se asigna y en las acciones que se emprenden (Figuerola, 2005).

6 En 2018, Cancún, Quintana Roo, se ubicó entre las ciudades con mayor índice de percepción de inseguridad, incluso superó a Acapulco, Guerrero (Sánchez, 2019).

Una vez expuestos los retos para la gestión del turismo, se presentan a continuación el argumento principal de esta investigación, la metodología y las visiones de los agentes turísticos del CIP Huatulco, así como aquellas problemáticas que dificultan su gestión.

Argumento principal de la investigación

El argumento teórico principal dicta que las respuestas a la interrogante sobre cómo queremos que sea Bahías de Huatulco en el futuro son genéricas y apuntan fundamentalmente a la calidad, la competitividad y la sostenibilidad como objetivos instrumentales. No se sabe con precisión si estas respuestas conllevan los consensos necesarios, o bien si se entrevé cierta simplicidad en su contenido. Esto constituye el primer reto para la gestión del turismo, al que se agregan el modelo de rentabilidad a corto plazo, la falta de mecanismos eficientes de gestión y participación, el margen de maniobra que permite el entorno, la voluntad política y la naturaleza del turismo.

Metodología

En el análisis teórico se utilizó la cadena de valor⁷ para explicar el carácter heterogéneo del turismo, dada la consideración de que el producto turístico es un producto fragmentado. En lo que respecta a la metodología, este estudio tiene un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, con base en el cual se aplicaron cuestionarios y 19 entrevistas semiestructuradas, y se llevó a cabo observación participante (véase el cuadro 1). A partir de estas herramientas de recolección de datos fue posible conocer las visiones sobre el CIP Huatulco, extraer propuestas concretas y ahondar en los retos para la gestión del turismo.

Se seleccionaron varios agentes clave de los ámbitos empresarial, de administración pública, académico y periodístico, entre otros. Se aprovechó el espacio de participación en Diálogos para el Turismo, organizado en noviembre de 2018 por la Administración Municipal de Santa María Huatulco (2019-2021), para aplicar cuestionarios y entrevistas. Éste fue un evento destacado, por el amplio número de participantes. Una vez elegidos los agentes clave, se les pidió que respondieran dos preguntas: ¿cómo queremos que sea Bahías de Huatulco en el futuro? y ¿qué tenemos que hacer para llegar a ese futuro deseado?

De manera adicional, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas con otros agentes del destino turístico. Después, mediante un análisis de contenido, se procedió al análisis sistemático y objetivo de las visiones recabadas, y se examinaron los objetivos instrumentales y las estrategias que se plantearon. También se usó la herramienta “búsqueda de palabras” para determinar la frecuencia de aparición de palabras: en el caso de “aspectos clave de las visiones de los actores”, se encontraron 17 aspectos clave, y 25 palabras clave para referirse a “estrategias para alcanzar las visiones”.

7 “Se llama cadena de valor a la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos” (Hill y Jones, 2011: 67). Este concepto puede trasladarse al análisis del turismo, pues los turistas necesitan servicios hoteleros, restauranteros, de intermediación, de ocio y cultura, así como una variedad de servicios complementarios ofertados por distintos agentes privados y públicos, para satisfacer sus necesidades y deseos en los lugares de destino. De acuerdo con Jhony Yumisaca Tuquinga y colaboradores, “determinar la cadena de valor de un destino turístico representa un cambio en las estrategias de gestión de la actividad turística, sobre todo en aquellos destinos que se desarrollan turística-mente bajo un modelo de pequeños y medianos emprendimientos, con fuerte capital social y cooperación de los miembros de la comunidad” (2020: 89).

CUADRO 1. VISIONES Y ESTRATEGIAS DE LOS AGENTES TURÍSTICOS SOBRE EL CIP HUATULCO

Entrevistado	Visión	Estrategias para alcanzar la visión
Profesor-investigador	“Un destino turístico inteligente* y sustentable”.	“Educar en todos los niveles a la comunidad receptora y aplicar seriamente las estrategias para una gestión eficaz del destino”.
Servidor público	“Sustentable”.	“Voluntad política; participación ciudadana; instrumentos de gestión (ambientales, sociales, culturales, económicos)”.
Consultor	“Sustentable”.	“Innovadores, creativos y participativos”.
Empresario de alimentos y bebidas	“Sustentable, ordenado, con crecimiento continuo, seguro; con turismo constante todo el año; con autoridades y ciudadanos responsables, sin drogas y sin corrupción”.	“Respetar la ley, buscar la mejora continua, no ser parte de la corrupción y participar en cada oportunidad que el gobierno ofrezca”.
Guía de turistas	“El mejor lugar del mundo. Limpio, ordenado, cultural, social, ecológico, económico y seguro”.	“Limpiar la corrupción y aplicar la ley y los reglamentos para cada actividad económica”.
Administrador público de turismo municipal	“Un destino incluyente, con capacidad de orden y crecimiento. Un lugar seguro para nuestros hijos, con diversidad educativa y más espacios culturales y deportivos”.	“Como sociedad, educar a nuestros hijos fomentándoles el respeto, la honestidad y la responsabilidad en todos los aspectos”.
<i>Manager</i> hotelera	“Un destino seguro, ordenado, con calidad y calidez en el servicio, reconocido a nivel nacional e internacional”.	“Comprometernos como ciudadanos”.
Hotelero y prestador de servicios turísticos	“Quiero un Huatulco ordenado, limpio y seguro donde la calidad de vida sea la adecuada para todos los ciudadanos”.	“Trabajar en forma coordinada y colaborando para que ello se dé. Propiciar el cambio entre nosotros y después en los demás. Respetar y apoyar a nuestros vecinos, sean de Puerto Escondido o de otro lugar”.
Administración municipal	“Ordenado, sustentable, con colaboración de todos los gremios y sectores para mantener y mejorar nuestro municipio”.	“Cumplir el rol que tenemos en esta sociedad; fomentar la cultura de la legalidad y trabajar siempre con visión de contribuir en positivo a nuestro municipio, estado y país”.
Sector privado	“Un destino con un modelo sustentable, con visión mundial, para tener la calidad de vida que nos permita mejorar las condiciones económicas y de desarrollo”.	“Cambiar nuestra mentalidad. Educarnos y predicar con el ejemplo. Tener el compromiso del cambio”.
Periodista y emprendedora	“Un destino turístico de punta, con un desarrollo integral, es decir, abarcando las diversas áreas, como sociedad, cultura, educación, sustentabilidad, calidad de vida y otros; donde exista un equilibrio entre el turismo, la naturaleza y la gente que aquí habitamos”.	“Son muchas las cosas que se necesitan para lograrlo, pero principalmente pienso que trabajar en la educación, no sólo en el nivel escolar sino en todos los ámbitos, con campañas de concientización y otros, apoyado de las nuevas tecnologías para poder generar una acción razonada en la ciudadanía y el turismo, que hacer lo correcto se vuelva una cultura y no una moda, en los diversos ámbitos que se necesiten”.

(Continúa)

(Continuación)

Entrevistado	Visión	Estrategias para alcanzar la visión
Empresario	“Un destino ejemplar en su ordenamiento y su sentido de sustentabilidad”.	“Primeramente, en nuestro hogar, educando y formando hijos con valores y conciencia ecológica; después en nuestro negocio, concientizar y educar a nuestros empleados, y finalmente, participar en las cámaras o asociaciones de nuestro ramo, para generar un ambiente de prosperidad en conjunto con nuestras autoridades”.
Médico cirujano	“Incluyente”.	“Difundir la historia”.
Empresario	“Respetuoso con su medio ambiente”.	“Desarrollar nuestras áreas respetando el medio ambiente”.
Funcionaria municipal	“Un Huatulco con un desarrollo turístico lleno de oportunidades para todos, con potencial mundial”.	“Trabajar en unidad y poner en práctica valores humanos”.
Colaboradora de una asociación de empresarios hoteleros	“Un destino posicionado a nivel nacional e internacional, ofreciendo servicios de calidad. Proporcionar una excelente atención y protección a los turistas, manejando un desarrollo sustentable en el que sea la comunidad quien se beneficie de esta actividad, cuidando los recursos naturales y culturales”.	“Que todos los agentes turísticos trabajen en conjunto. Sensibilizar a la comunidad sobre la importancia del turismo”.
Empleada federal	“Necesitamos un destino con un segmento de turismo que se preocupe por la protección y el cuidado de la naturaleza. Debemos ser un destino realmente planeado, con un ordenamiento adecuado a la capacidad de atención a los turistas; un destino incluyente que trabaje de manera coordinada en los tres órdenes de gobierno para la implementación y ejecución de los reglamentos”.	“Trabajar de manera coordinada para la ejecución de la actividad: sociedad, gobierno municipal, organizaciones no gubernamentales, cooperativas, gobierno federal y gobierno estatal”. “Consensar cambios en beneficio de la comunidad, siempre pensando en primer plano en ello, ya que son la base para poder implementar acciones exitosas”.
Agente de viajes	“Un destino que esté a la vanguardia en tecnología y que utilice estos recursos para tener mejores ingresos”.	“Tomar seriedad de todas las tecnologías de la información y las comunicaciones y el <i>ecommerce</i> [comercio electrónico]”.
Certificaciones ambientales	“Ordenamiento de la Zona Federal Marítimo Terrestre (Zofemat). Manejo en equilibrio de los recursos naturales y el desarrollo turístico”.	“Cobro de derecho de la Zofemat y Riscos. Aplicación de la normatividad en la Zofemat en coordinación con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Unificación de criterios para implementar proyectos en el municipio de Santa María Huatulco que cumplan con los requisitos de ser proyectos incluyentes con el medio rural; responsables con los recursos naturales; arquitectónicamente armoniosos con la biodiversidad de los ecosistemas; etcétera”.

* La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) define destino turístico inteligente como: “un destino turístico innovador, consolidado sobre una estructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino” (Segittur, s.f).

Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida fue categorizada para facilitar el análisis de las visiones de los agentes turísticos; posteriormente, se procedió a interpretar los resultados y se dio paso a las conclusiones, sin obviar el trabajo de gabinete que robusteció el presente trabajo de investigación.

Resultados de la investigación

Aquí se concentran las visiones recogidas en las entrevistas con los agentes en el destino turístico bajo estudio; se destacan aspectos importantes y se exhiben las estrategias enunciadas por dichos agentes (véase el cuadro 1). Posteriormente, se procede al análisis y la reflexión para responder al argumento principal de la investigación.

Con base en el análisis de visiones y estrategias de los agentes turísticos sobre el CIP Huatulco descrito en el cuadro 1, la investigación en fuentes primarias muestra que los objetivos instrumentales aparecen en las respuestas de los entrevistados. Aunque sus aspiraciones son más diversificadas y detalladas, y trascienden el ámbito turístico, no por ello están desligadas de dichos objetivos. Al deseo de un Huatulco sustentable, con servicios de calidad y competitivo, se suma la pretensión de un destino inteligente, ordenado, limpio, seguro, con calidez en la prestación de servicios y menor estacionalidad. El anhelo es un Huatulco con calidad de vida para sus habitantes, incluyente, con autoridades responsables y sin corrupción, y con un desarrollo integral; un sitio sin drogas, con ciudadanos responsables; se desea que Huatulco sea el mejor lugar del mundo. Llama la atención que se exhorta a una responsabilidad compartida entre el gobierno y la población.

Sobresale también el amplio consenso en la aspiración de un Huatulco sustentable y ordenado. El desorden se manifiesta más en el negocio de la

intermediación para la compraventa de servicios turísticos, en el comercio ambulante, en la ocupación irregular de terrenos y en cierto caos urbano. También se pretende un lugar sin corrupción y seguro, y preocupa que la inseguridad pueda alcanzar niveles altos.

El fenómeno del acarreo o la presencia de intermediarios que operan en la calle de forma no regulada es provocado en buena medida por algunos hoteleros y restauranteros, ya que éstos cómodamente entregan la comercialización de su producto a dichos intermediarios. Por su parte, los habitantes independientes acondicionan cuartos o viviendas para rentar en la temporada alta, mientras que otras situaciones que evidencian el desorden se atribuyen a que la autoridad municipal no cumple con regular esta práctica debido a intereses diversos.

La claridad con la que algunos entrevistados enuncian el rumbo que desean que tome Huatulco puede deberse a que se trata de líderes de organizaciones, empresarios o empleados de gobierno que viven la problemática y los desafíos del centro turístico día con día, o bien personas familiarizadas con el tema de la sustentabilidad, aunque no todos estén conscientes de sus exigencias. Ello podría explicar alguna inconsistencia entre fines y medios.

En cuanto a las estrategias capturadas, puede decirse que son menos precisas que las visiones. En lo individual parecen cortas, pero en conjunto proveen una interesante perspectiva de cómo alcanzar lo que se desea: se concibe como la educación de la comunidad en general y una vía para su consecución es la difusión de la cultura. La palabra gestión aparece como mención aislada, al contrario de su relevancia. Llama la atención también que se habla poco de tecnología, a pesar de que es crucial para la competitividad. En conclusión, las visiones son claras, a diferencia de las estrategias, que son idealistas y menos precisas.

Discusiones, conclusiones y recomendaciones

Los agentes entrevistados tienen conocimiento de los problemas de Huatulco en grados y perspectivas diferentes, así como interés y cierta claridad sobre cómo solucionarlos. Mencionan que los problemas les afectan y que por ello participan en los espacios que se abren para este fin: “hay que participar en cada oportunidad que el gobierno ofrezca” (entrevista con empresario del ramo de alimentos y bebidas, Bahías de Huatulco, 8 de noviembre de 2018); “que los inconvenientes se corrijan para tener un Huatulco mejor” (entrevista con agente de viajes, Bahías de Huatulco, 8 de noviembre de 2018).

Sin embargo, por sus reclamos e insistencia, se aprecia que su llamado no siempre encuentra eco en las instancias a las que compete poner orden. Culpan a las autoridades de inacción. Piden que el municipio se implique más en la solución de los problemas, que actúe, ya que el municipio es un actor fundamental en los centros turísticos: “el municipio o la agrupación de municipios es la unidad de gestión y planificación turística con representatividad política para actuar, fijar determinados fines y objetivos y utilizar ciertos instrumentos en el ámbito local” (Bote, 2006: 1). De ahí que, en el ordenamiento local de los servicios turísticos, el municipio sea pieza clave: ¿a quién corresponde vigilar la venta informal de servicios turísticos? ¿Quién otorga los permisos para el comercio ambulante? ¿Quién autoriza las licencias para construcción? ¿Quién aprobó el Plan de Desarrollo Urbano del CIP Huatulco? ¿Quién es el actor local capaz de negociar, aunque con limitaciones, con el Fonatur?⁸ La respuesta es: el municipio de Santa María Huatulco. A pesar de su importancia, los municipios son una instancia vulnerable en México; son el eslabón más débil del gobierno y el más fácil de penetrar por grupos económicos corruptos y delictivos.

La inacción gubernamental que perciben los agentes entrevistados se atribuye a diferentes aspectos: múltiples compromisos contraídos por los candidatos a la presidencia municipal con grupos de interés en tiempos electorales; el poder acumulado que han ganado agrupaciones capaces de influir en la forma de actuar de la autoridad municipal, y el desconocimiento sobre cómo resolver problemas en ciertas ocasiones y cómo aprovechar oportunidades. En suma, la falta de capacidad técnica, las fuerzas del entorno y las limitaciones impuestas al CIP por las multinacionales hoteleras, las *tour*-operadoras, las líneas aéreas y las organizaciones privadas.

Por ejemplo, en Huatulco y otros destinos turísticos en los que las multinacionales hoteleras se asentaron, lo hicieron entre otras razones porque el gobierno les ofreció terrenos con playas exclusivas o semiexclusivas (Benseny, 2007). Para ello, el gobierno federal organizó el territorio con este fin: dispuso la zonificación de tal manera que los establecimientos hoteleros se ubicaran entre la avenida y la playa, formando una frontera entre el exterior y el mar. Si forzosamente hubo que dejar alguna vía de acceso, ésta se redujo a un sendero escondido entre la maleza. Es paradójico, pero con esta forma de organizar el espacio el Estado mexicano fue el principal impulsor de los procesos de segregación socioespacial.

Para el gobierno mexicano, el otorgamiento de exclusividad de las playas fue un factor de atracción de inversiones durante muchos años. Cambiar esto tiene consecuencias, más allá del desencuentro con las multinacionales hoteleras y los países en los que tienen su matriz, pues el mensaje que se transmitirá

8 En febrero de 2023, el gobierno federal anunció el acuerdo en el que se especifica que determinadas tierras o espacios administrados por el Fonatur en los CIP, entre ellos Huatulco, se convertirán en reservas naturales, con lo cual el Fonatur se retirará de estos centros turísticos (Redacción AN/SBH, 2023).

a los inversionistas potenciales será que dicha exclusividad dejará de ser una ventaja. Para romper parcialmente con este segmento de inversionistas, el gobierno mexicano necesita reformular la estrategia y modificar de un modo sustancial el modelo del CIP; y aquí habría que preguntarse, primero, si es viable a estas alturas, y segundo, si todos están dispuestos a hacerlo. La complejidad de retirar este privilegio a las empresas tiene que ver con el margen de maniobra que permite el entorno y con el entramado de relaciones económicas que derivan en relaciones de dependencia. Conviene añadir que con base en el decreto que reforma el artículo 8 de la Ley General de Bienes Nacionales, a partir de octubre de 2020 “el acceso a las playas marítimas y la Zona Federal Marítimo Terrestre [Zofemat] contigua a ellas no podrá ser inhibido, restringido, obstaculizado ni condicionado salvo en los casos que establezca el reglamento” (Segob, 2020).

La medida es justa y necesaria, aunque compleja de ejecutar en lugares como Huatulco, donde poco se ha hecho para atender la problemática de la privatización de las playas. No obstante, a partir de la reforma aquí referida, en enero de 2023 representantes de la Zofemat, en coordinación con las autoridades de este CIP, informaron acerca de la recuperación del acceso marítimo a la playa Tejoncito de la bahía Conejos, después de que permaneciera cerrado durante 15 años por el uso exclusivo residencial y hotelero. Por otro lado, la afirmación de que no hay mecanismos de gestión y participación en Huatulco no es del todo válida. En cuanto a los mecanismos de participación, sí los hay, sólo que ocurren dos cosas:

1. No siempre todos los agentes quieren o tienen oportunidad de participar. A veces los coordinadores invitan únicamente a los que tienen más poder político y económico, o bien a los menos “problemáticos”. Por ejemplo, en el taller de planeación participativa que se organizó para la redacción del

Plan de Gran Visión de Desarrollo Sustentable Huatulco 2025, el cual formó parte de la estrategia de relanzamiento de 2003 (Fonatur, 2003), la lista de participantes estuvo conformada por funcionarios gubernamentales y empresarios, en una suerte de planificación participativa acotada. En otros casos, el círculo de participantes se amplía, aunque se evade invitar a agentes “conflictivos”, es decir, a personas que se oponen a las propuestas precocinadas de los promotores de la planificación.

2. En otros escenarios son espacios de simulación, con un tipo de participante “florero” personificado por representantes de organizaciones que no tienen el poder de influir en la toma de decisiones pero cuya presencia confiere sustento y legitimidad al proceso de planificación liderado por entes gubernamentales. Estos participantes son necesarios para la “foto”.

En estrecha relación con los mecanismos de participación está la voluntad política. A pesar de que la Agenda de Competitividad para el Destino Turístico Bahías de Huatulco se formuló en 2013,⁹ bajo los principios de la sustentabilidad y apegada a un esquema de planificación participativa, jamás se implantó. La participación no derivó en nada, no incidió en la transformación de Huatulco. No hubo la más mínima voluntad política del gobierno del estado de Oaxaca para gestionar los recursos e impulsar las propuestas en ella contenidas. No fue de su interés ni del interés del capital que opera en el destino. Un plan de competitividad guardado no transforma la realidad del colectivo.

9 Se trata de una estrategia de política pública del sexenio 2012-2018 que proponía la elaboración de Agendas de Competitividad para Destinos Turísticos seleccionados. Uno de los requisitos era que las universidades fueran las que coordinaran su formulación. También se pidió que se apegaran a los principios de sustentabilidad, con enfoque participativo. Huatulco fue uno de los destinos elegidos.

En un proceso de planificación participativa integral, si el diagnóstico y las estrategias no se alinean con la visión de los agentes “relevantes”, por más participativo que haya sido el proceso, la estrategia no se ejecutará: la planificación participativa es una entelequia. Los Diálogos para el Turismo promovidos por la autoridad municipal de Santa María Huatulco (2019–2021) quedaron en mero entusiasmo inicial.

Los múltiples problemas de Huatulco motivan a los agentes turísticos a participar, pero el interés no basta, tienen que obligarse a colaborar para alcanzar objetivos comunes. La sociedad civil organizada y las organizaciones privadas deben ser el contrapeso de los poderes públicos. De ahí la necesidad de consolidar grupos a cuyos miembros no le fallen los valores, para que generen iniciativas que se traduzcan en políticas públicas. De esta forma se abonará a la estabilidad social y económica. También se debe poner atención a la periferia del complejo turístico, constituida por ciudadanos con familias que requieren servicios básicos —agua, luz, drenaje—, fuentes de empleo dignos y medios de transporte, entre

otros, así como tener acceso a los derechos básicos de educación y salud.

Por último, las sucesivas elecciones municipales en Santa María Huatulco en general han dejado como herencia desorden y polarización. Ejemplo de ello son las ocupaciones irregulares de terrenos de propiedad federal que han sucedido en Huatulco desde su creación y que en los últimos años se han visto incrementadas de forma exponencial. Además, resulta ya habitual que durante las campañas renazcan o se organicen nuevos grupos, cada uno con sus vínculos políticos y demandas. Los viejos problemas sociales de Huatulco siempre afloran y “se resuelven” en tiempos electorales. El candidato ganador toma el cargo con un sinfín de compromisos contraídos en las campañas, obligaciones que no necesariamente benefician a la comunidad: lo que impera es alzarse con la victoria. Por el contrario, se necesita celebrar un gran pacto a largo plazo, que garantice que los candidatos a la presidencia municipal no hipotequen el destino en aras de la victoria. El pacto debe incluir a todos: gobierno en sus diferentes niveles, actores sociales y dependencias no gubernamentales. **D**

Referencias

- Altés, C. (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department.
- Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y Transferencias*, 11(2), 13–34.
- Bote, V. (2004). ¿Hay que revisar los fundamentos científicos del turismo español? *Nexotur*.
- Bote, V. (2006). *La gestión turística en La Vera*. Asociación para el Desarrollo Integral de la Comarca de La Vera.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [Conanp]. (2003). *Programa de manejo Parque Nacional Huatulco, México*. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad [Conabio]. (2015). *Cobertura del suelo de México a 30 metros*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Figueroa, M. (2005). Turismo y desarrollo regional: hacia una perspectiva multidisciplinaria. Conferencia magistral presentada en el VII Congreso Nacional y II Internacional de Investigación Turística. Universidad de Guadalajara.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo [Fonatur]. (1984). *Estrategia global de desarrollo. Proyecto Huatulco-Puerto Escondido*, vol. I. Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

- Fondo Nacional de Fomento al Turismo [Fonatur]. (2003). *Planeación a corto, mediano y largo plazo*. En *Programa de Relanzamiento de Bahías de Huatulco II*. Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo [Fonatur]. (2018). *Informe de Rendición de Cuentas de Conclusión de la Administración 2012-2018: FONATUR Prestadora de Servicios, S.A. de C.V.* Gobierno de México. <https://www.gob.mx/fonatur/documentos/informe-de-rendicion-de-cuentas-de-conclusion-de-la-administracion-2012-2018-fonatur-prestadora-de-servicios-s-a-de-c-v>
- Furt, J. y Seguí Llinás, M. (2014). El litoral: ¿objeto de consumo o de planificación? Una comparación entre Córcega y Baleares. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (66), 67-82.
- Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill.
- Guerrero Rodríguez, R. (2015). La construcción de una identidad cultural y el desarrollo del turismo en México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(5), 1019-1036.
- Guevara, A. (2005). Los grandes errores institucionales de la planeación del turismo en México. *Teoría y Praxis*, (1), 69-80.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Progreso.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2008). *Marco Geoestadístico Nacional*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010). *Conteo de población y vivienda 2010*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Jiménez, P. (2011). *Los centros integralmente planificados de México (CIP). Factores limitantes del crecimiento turístico del centro Bahías de Huatulco* [Tesis de doctorado]. Universidad de Nebrija.
- Jiménez, P. (2017). Estudio espacial de establecimientos de hospedaje comercial en Bahías de Huatulco, Oaxaca. En E. Talledos (Coord.), *Huatulco. Espacio y tiempo* (pp. 163-196). El Colegio de San Luis.
- Jiménez, P. (2019). El Centro Turístico Integralmente Planeado Bahías de Huatulco: espacio y planificación. En E. Talledos (Coord.), *Turismo, territorio y política en Bahías de Huatulco, Oaxaca* (pp. 41-64). Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Jiménez, P., Aguilar, M. A. y Barradas, P. (2014). El modelo turístico-inmobiliario en la configuración del espacio litoral mexicano. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 18(53), 31-43.
- Ledesma, O. y Simancas, M. (2016). Una oportunidad para implementar la gobernanza territorial en la gestión de los destinos turísticos de Canarias. En G. Pons, A. Blanco-Romero, R. Navalón-García, L. Troitiño-Torralba y M. Blázquez-Salom (Eds.), *Turismo y crisis, turismo colaborativo y ecoturismo, XV Coloquio de Geografía del Turismo, el Ocio y la Recreación de la AGE* (pp. 91-104). Societat d'Història Natural de les Balears, Universitat de les Illes Balears y Asociación de Geógrafos Españoles.
- Liker, J. (2011). *Toyota. Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Grupo Editorial Norma.
- Lira, I. y Ceballos, G. (2010). Huatulco, Oaxaca. En G. Ceballos, L. Martínez, A. García, E. Espinoza, J. Bezaury Creel y R. Dirzo (Eds.), *Diversidad, amenazas y áreas prioritarias para la conservación de las selvas secas del Pacífico de México* (pp. 520-526). Fondo de Cultura Económica y Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad.
- Madrigal, D. (2005). Los problemas coyunturales de la planeación en México y su impacto en la sustentabilidad y el ordenamiento territorial. *El Periplo Sustentable*, (5), 1-319.
- Oltmans, W. (1975). *Debate sobre el crecimiento*. Fondo de Cultura Económica.
- Pérez-Castañeira, J., Gómez Figueroa, O., Sangroni Laguardia, N., Santa-Cruz, S., Cruz-Blanco, C. y Santos-Pérez, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 1-11.
- Redacción AN/SBH. (28 de febrero de 2023). El adiós de Fonatur. *Aristegui Noticias*. <https://aristeginoticias.com/2802/opinion/el-adios-de-fonatur/>
- Sánchez, H. (2019). Enfrentamientos públicos en Cancún, Quintana Roo. *Archivos de Criminología, Seguridad Privada y Criminalística*, (22), 46-53.
- Santiago, J. (2019). *Reorganización espacial por la actividad turística en Santa María Huatulco, Oaxaca, de 1984 a 2017* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Santos, E. y Fernández, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de Turismo*, (25), 185-206.

- Secretaría de Gobernación [Segob]. (21 de octubre de 2020). Decreto por el que se adicionan diversas disposiciones a la Ley General de Bienes Nacionales, para garantizar el libre acceso y tránsito en las playas. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/prog_leg/Prog_leg_LXIV/097_DOF_21oct20.pdf
- Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca. (2022). *Indicadores de la actividad turística 2021*. <https://www.oaxaca.gob.mx/sectur/wp-content/uploads/sites/65/2022/08/Actividad-turistica-2021ok-cierre-1.pdf>
- Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas [Segittur]. (s.f.). Destinos turísticos inteligentes. <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/destinos-turisticos-inteligentes/>
- Talledos Sánchez, E. (2012). La imposición de un espacio: de La Crucecita a Bahías de Huatulco. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 57(216), 119-142.
- Talledos Sánchez, E. (2017). *Introducción: avatares huatulqueños*. En E. Talledos Sánchez (Coord.), *Huatulco. Espacio y tiempo*. El Colegio de San Luis.
- Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000.
- Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 577-594.
- Yumisaca Tuquinga, J., Bohórquez Armijos, E., Mendoza Tarabó, E. y Gonzabay Rosales, J. (2020). Cadena de valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 88-96.

Entrevistas

Agente de viajes, Bahías de Huatulco, 8 de noviembre de 2018.

Empresario del ramo de alimentos y bebidas, Bahías de Huatulco, 8 de noviembre de 2018.

Sobre los autores

PAULINO JIMÉNEZ BAÑOS es doctor en turismo por la Universidad Antonio de Nebrija, en Madrid. Fue coordinador de la Agenda de Competitividad del Destino Turístico Bahías de Huatulco, en el marco de la estrategia de política pública del gobierno federal, y director del Instituto de Turismo de la Universidad del Mar. Actualmente es profesor-investigador en la Universidad del Mar, campus Huatulco. Su línea de investigación durante el doctorado se centró en políticas públicas y planificación del turismo. Ha publicado diversos artículos y capítulos de libros.

MAYRA MANUEL ARAGÓN es profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad del Mar, adscrita al Instituto de Turismo, donde imparte clases en la Licenciatura en Administración Turística y en la Maestría en Mercadotecnia Turística, y miembro del Cuerpo Académico “Nuevas tendencias del turismo: TIC’s, base de la pirámide, emprendimiento y gestión ambiental”. Ha colaborado con el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior como parte del Comité Académico para la elaboración y prevalidación de reactivos del examen general para el egreso de la Licenciatura en Turismo. Ha publicado varios artículos relacionados con sus líneas de investigación: emprendimiento, turismo y medio ambiente, mercadotecnia y gestión de destinos turísticos. ORCID: 0000-0001-9734-9134.

JHOADANY SANTIAGO RAMÍREZ es licenciado en administración turística por la Universidad del Mar y maestro en geografía por la Universidad Nacional Autónoma de México. Realizó una estancia de investigación en el Departamento de Pós-Graduação em Geografia Humana de la Universidade de São Paulo, en Brasil. Fue subdirector de Gabinete del Gobierno Municipal de Santa María Huatulco durante la administración 2022-2024. Ha impartido clases a estudiantes de licenciatura en universidades privadas y públicas. Actualmente colabora como investigador con el Grupo de Trabajo: Fronteras, regionalización y globalización, del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.