

Capítulo 6

El Desarrollo Hospitalario, Competitivo y Solidario del Turismo



Introducción

El turismo, en las últimas décadas, se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos y empleo, además, de generar enormes flujos de inversión. Generalmente estos flujos de inversión se dan en infraestructura, lo que ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población residente. El turismo debe considerarse como una actividad que brinda la oportunidad de ayudar a equiparar las condiciones y oportunidades económicas.

El actual Gobierno de la República Mexicana considera que el desarrollo del sector turístico debe ser prioritario para detonar el crecimiento económico y así generar empleos formales bien remunerados. El turismo representa la tercera fuente de divisas, después del petróleo y las remesas. Dado que el primero es un recurso no renovable y las segundas dependen de la emigración a EE.UU. el desarrollo competitivo y sustentable del sector resulta estratégico para generar desarrollo y crecimiento económico.

El turismo favorece la participación de México en la economía global, debido a que es un sector que ofrece oportunidades para enfrentar los desafíos de las regiones que presentan la mayor influencia de pobreza y los menores índices de desarrollo humano. Por ello, el turismo puede constituirse en un camino paralelo al desarrollo competitivo y sustentable de la economía del Estado de Morelos. En este capítulo, se plantea la estrategia integral para el desarrollo sustentable del turismo, la cuál parte de articular tres ejes: ecológico-ambiental, social y económico en cinco estrategias.

El turismo es una actividad reconocida como un valioso instrumento de desarrollo por su contribución al crecimiento económico, al desarrollo regional, al fortalecimiento de la identidad y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades receptoras, por lo que es prioridad promocionar al Estado a nivel nacional e internacional, con el fin de mantener y mejorar niveles de servicio que consoliden a Morelos como un destino turístico competitivo. El objetivo que se plantean las autoridades de Morelos debe ir de la mano con las estrategias que plantean los empresarios del sector por ello el empresario ha sido nuestro principal ente de estudio. Adicionalmente, el presente Programa es consistente con la Visión Gubernamental y el Plan Estatal de Turismo 2007-2012 próximo a publicarse.

La unión de los empresarios será condición indispensable para aumentar la participación del turismo en la economía. Se requieren generar sinergias entre todos los participantes del sector para generar una idea de competencia cooperativa en donde todos salgan beneficiados.

6.1. El Turismo en el Mercado Internacional y Nacional

La actividad turística es la que realizan las personas durante sus viajes y estancias en diferentes lugares a su entorno habitual, por un periodo consecutivo menor a un año, con fines de negocio, culturales, deportivos u ocio. La característica esencial de esta industria, es que los consumidores se dirigen hacia el destino de su elección, a diferencia de otro tipo de industrias, aquí el consumidor realiza el traslado hasta su lugar de preferencia. Por lo tanto, resulta de importancia trascendental el hecho de realizar un estudio sobre el volumen y tendencias del crecimiento de la demanda, así como su origen, pero fundamentalmente los gustos y preferencias del turista.

6.1.1 Panorama Global del Turismo

El turismo es el sector de servicios con mayor crecimiento a nivel internacional. Además ofrece oportunidades para enfrentar los desafíos de las regiones que presentan la mayor influencia de pobreza y los



menores índices de desarrollo humano, los cuales generalmente coinciden con aquellas regiones que se han visto marginadas del crecimiento de las exportaciones y de la atracción de capitales.

Durante los últimos 50 años el crecimiento del turismo ha sido notable. En 1950 se registraban apenas 25 millones de turistas, mientras que en el año 2006 se alcanzó la cifra histórica de 842 millones. El año 2007 parece que será el cuarto año consecutivo de crecimiento sostenido. La Organización Mundial de Turismo (OMT) prevé un crecimiento del 4 por ciento en las llegadas internacionales a México para 2007, sólo ligeramente por debajo de la tasa de crecimiento del 2006.

En el cuadro siguiente se muestra la cuota de mercado por regiones de los turistas internacionales para el 2006. Durante ese año Europa fue la región con mayor cuota del mercado mundial, con alrededor del 54 por ciento del total, seguida por la región Asia-Pacífico con el 20 por ciento y las Américas con el 16 por ciento, mientras que el Oriente Medio y África presentaron una cuota del 5 por ciento.

CUOTA DE MERCADO POR REGIONES, 1990-2006

Subregión	Llegadas de turistas internacionales 1990-2006 (millones de personas)									Cuota de mercado 2006	Variación (%)		
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006		04/03	05/04	06*/05
Europa	265	309	396	396	407	409	426	438	457	54%	4.2	4.1	4.3
Asia-Pacífico	58	85	111	117	126	114	145	155	167	20%	27.4	7.8	7.8
Américas	93	109	128	122	117	113	126	133	136	16%	11	5.9	2.1
África	15	20	28	29	30	31	33	37	41	5%	9.1	8.9	9.8
Oriente Medio	10	14	25	25	29	30	36	38	41	5%	22.7	5.9	6
Mundo	441	538	689	688	709	697	766	808	842	100%	10.1	5.4	4.9

Fuente: Elaborado por CECIC con datos de la OMT.

Cuadro 6.1

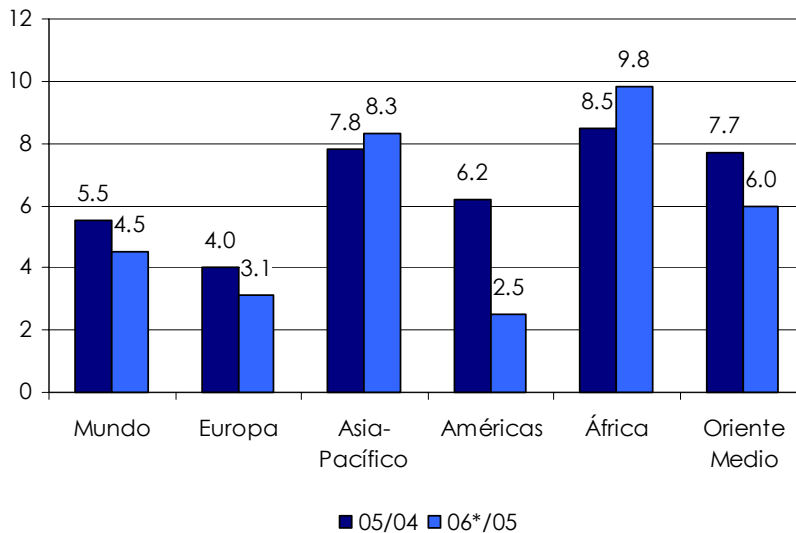
En cuanto a la variación porcentual en la cuota de mercado durante el periodo 2004-2005, todas las regiones presentaron un aumento en su participación. Destacan las tasas de crecimiento de la región de África con el 10 por ciento, Asia-Pacífico con 7.4, el Oriente Medio con el 6.9, y las Américas con el 5.8, mientras que Europa presentó un crecimiento del 4.3 por ciento. La OMT estima que en el corto plazo los resultados para el turismo seguirán siendo positivos, en el contexto de una situación económica próspera y con tipos de cambio favorables, los cuales incentivan el viaje de los europeos y asiáticos –principalmente-, dado lo anterior probablemente el turismo internacional proseguirá su crecimiento salvo que se produzcan incidentes graves.

La demanda del turismo depende de manera directa de las condiciones de la economía particularmente de los mercados con mayor número de turistas. Cuando la economía crece, el nivel de ingreso disponible aumenta, por lo que una parte de éste se gastará en turismo, y particularmente en las economías emergentes. Por otro lado, si la situación económica empeora entonces habrá una disminución en el gasto en turismo.

La publicación de la OMT “Turismo: Panorama 2020” pronostica que las llegadas internacionales alcanzarán 1,560 millones para el año 2020 con una derrama económica cercana a los 2,000 mil millones de dólares. De ésta, 1,180 será de origen intrarregional y 377 millones de larga distancia, permaneciendo como las tres primeras regiones receptoras: Europa (717 millones de turistas), Asia Oriental y el Pacífico (397 millones) y las Américas (282 millones), seguidas por África, Oriente Medio y Asia Meridional.



LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, REGIONES
(% VARIACIÓN SOBRE EL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR)



*Preliminar. Fuente: Elaborado por CECIC con datos de la OMT.

Gráfica 6.1

- La Ventaja Competitiva Revelada y Sustentable en el Turismo

Dentro del nuevo contexto de hipercompetencia global en los mercados locales, el jugador más veloz impone el ritmo de la competencia, forzando a los demás jugadores a elevar su capacidad y agilidad de respuesta ante los cambios, por lo cual resulta fundamental analizar la evolución de la participación en el mercado de los principales jugadores del turismo mundial.

El país que se ha mantenido en el primer lugar medido por llegadas de turistas durante los últimos años es Francia con una cifra de 79 millones de turistas en el 2006 y una participación del 9.4 por ciento, le sigue España con casi 59 millones de turistas y una participación del 6.9 por ciento, Estados Unidos ahora ocupa el tercer lugar con 51 millones de turistas, sin embargo, no supo mantener una ventaja competitiva sustentable en el periodo 2000-2006 ya que dejó de recibir a 2 millones de turistas (ver cuadro anterior) ¹.

Turquía se ubica en la posición 11 con 20 millones de turistas, en el periodo 2000-2006 ganó 5 lugares. En el 2000 sólo recibía 9 millones de turistas y en tan sólo 5 años logró doblar su participación hasta los 20 millones. También llama la atención el caso de China, ya que logró aumentar su participación de mercado en 1.33 puntos porcentuales, para ubicarse en el cuarto lugar mundial por número de llegadas de turistas. En este contexto, México se ubica en el lugar 8 con relación al número de llegadas de turistas internacionales

¹ Existen tres diferentes tipos de ventajas competitivas:

1. La Ventaja Competitiva Básica (VCB); reside en la capacidad de lograr mejoras en costo, calidad y servicio integral al turista; este tipo de ventaja es necesaria sólo para ingresar al mercado, pero no garantiza la permanencia dentro de éste.
2. La Ventaja Competitiva Revelada (VCR); representa el posicionamiento dentro de la carrera de la hipercompetencia global. Se obtiene a través de igualar lo que la competencia hace, sus técnicas de efectividad operacional y sus tácticas de penetración del mercado, entre otras; describe así la participación del producto, empresa o país en el mercado internacional.
3. La Ventaja Competitiva Sustentable (VCS); se obtiene cerrando la brecha de la competitividad con respecto al líder en la carrera y ampliándola con respecto al competidor que viene detrás. La innovación continua es la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo.



con 21 millones de turistas al año que representa el 2.5 por ciento de participación del mercado mundial. Lo cual muestra una ventaja competitiva revelada y ubica al país como el que recibe al mayor número de turistas en América Latina.

LLEGADAS DE TURISTAS: VENTAJA COMPETITIVA REVELADA (VCR) Y VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE (VCS), 2000-2006

VCR 2000			VCR 2006		
País	Miles de Turistas	Participación de mercado	País	Miles de Turistas	Participación de Mercado
1 Francia	77,190	11.3%	1 Francia	79,100	9.4%
2 EE. UU.	51,219	7.5%	2 España	58,500	6.9%
3 España	47,898	7.0%	3 EE. UU.	51,100	6.1%
4 Italia	41,181	6.0%	4 China	49,600	5.9%
5 China	31,229	4.6%	5 Italia	41,100	4.9%
6 Reino Unido	25,209	3.7%	6 Reino Unido	30,100	3.6%
7 México	20,641	3.0%	7 Alemania	23,600	2.8%
8 Canadá	19,555	2.9%	8 México	21,400	2.5%
9 Alemania	18,992	2.8%	9 Austria	20,300	2.4%
10 Austria	17,982	2.6%	10 Rusia	20,200	2.4%
Total Mundial	684,000	100.0%	Total Mundial	842,000	100%

País	VCS 2000-2006			
	Cambio en el			
	Posición en:		Posicionamiento:	
	2000	2006	Lugares Ganados o Perdidos	Puntos Porcentuales
Turquía	16	11	5	1.12%
Alemania	9	7	2	0.03%
España	3	2	1	-0.05%
China	5	4	1	1.33%
Austria	10	9	1	-0.22%
Francia	1	1	0	-1.89%
Reino Unido	6	6	0	-0.11%
México	7	8	-1	-0.48%
EE. UU.	2	3	-1	-1.42%
Italia	4	5	-1	-1.14%

Fuente: Elaborado por CECIC con datos de la OMT

Cuadro 6.2

Con respecto a la captación de ingresos por turismo en el periodo 2000-2006, Estados Unidos se mantiene como líder de mercado, durante el 2006 obtuvo más de 85 mil millones de dólares que representan casi el 12 por ciento del total de ingresos que genera el turismo. Al mismo tiempo, Francia que por muchos años ha sido uno de los destinos turísticos más importantes, demostró no tener una VCS, ya que en este período, disminuyó un lugar en el ranking mundial, siendo superado por España y además perdió participación de mercado. En este contexto, España ha logrado consolidar su estrategia y mostrar una VCS, ya que no sólo aumentó una posición, colocándose como el segundo en captación de ingresos desplazando a Francia, sino que también mantuvo su participación en el mercado. Por su parte, México disminuyó dos lugares para recibir ingresos por 12 mil millones de dólares y ubicarse en el lugar 14 a nivel mundial.



INGRESOS POR CONCEPTO DE TURISMO: VENTAJA COMPETITIVA REVELADA (VCR) Y VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE (VCS), 2000-2006

VCR 2000			VCR 2006		
País	Millones de Dólares	% Mundial en los Ingresos	País	Millones de Dólares	Participación de Mercado
1 EE. UU.	82,400	17.1%	1 EE. UU.	85,700	11.7%
2 Francia	30,757	6.4%	2 España	51,100	7.0%
3 España	29,968	6.2%	3 Francia	46,300	6.3%
4 Italia	27,493	5.7%	4 Italia	38,100	5.2%
5 Reino Unido	21,857	4.5%	5 China	33,900	4.6%
6 Alemania	18,693	3.9%	6 Reino Unido	33,500	4.6%
7 China	16,231	3.4%	7 Alemania	32,800	4.5%
8 Canadá	10,778	2.2%	8 Australia	17,800	2.4%
9 Austria	9,931	2.1%	9 Turquía	16,900	2.3%
10 Australia	9,274	1.9%	10 Austria	16,700	2.3%
11 Grecia	9,219	1.9%	11 Canadá	14,500	2.0%
12 México	8,294	1.7%	12 Grecia	14,300	1.9%
			13 Tailandia	12,400	1.7%
			14 México	12,200	1.7%
TOTAL MUNDIAL	483,000	100%	TOTAL MUNDIAL	735,000	100%

País	VCS 2000-2006			
	Posición en:		Cambio en el Posicionamiento:	
	2000	2005	Lugares Ganados o Perdidos	Puntos Porcentuales
Turquía	14	9	5	1.1%
China	7	5	2	1.3%
Australia	10	8	2	0.5%
España	3	2	1	0.7%
EE. UU.	1	1	0	-5.4%
Italia	4	4	0	-0.5%
Reino Unido	5	6	-1	0.0%
Grecia	11	12	-1	0.0%
Francia	2	3	-1	-0.1%
Alemania	6	7	-1	0.6%
Austria	9	10	-1	0.2%
México	12	14	-2	-0.1%
Canadá	8	11	-3	-0.3%

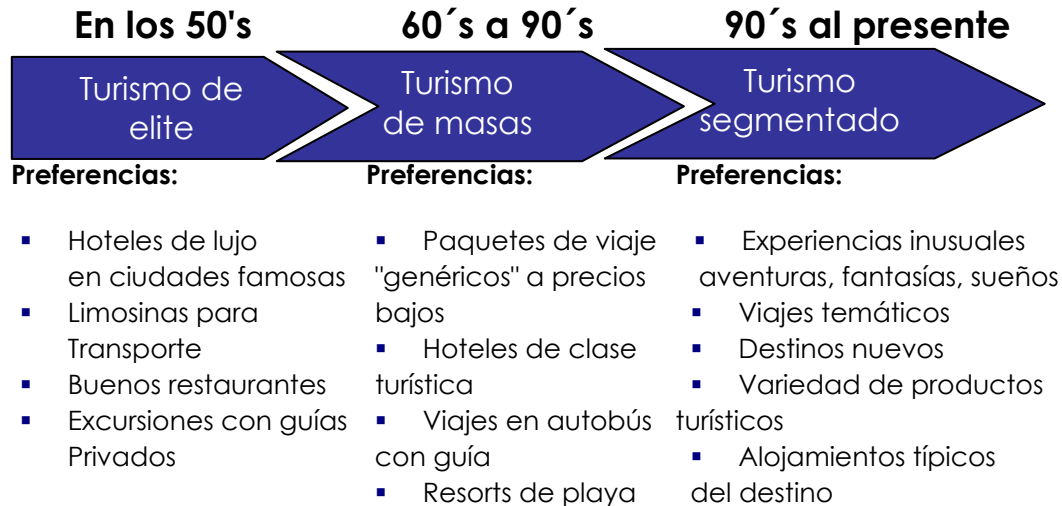
Fuente: Elaborado por CECIC con datos de la OMT

Cuadro 6.3

Lo anterior podría indicar que los grandes líderes de turismo en ingresos han perdido posicionamiento ante la dinámica incursión de China, que en el año 2000 ocupaba el lugar 7 con una participación menor del 3.4 por ciento y para el año 2005 demostró tener una ventaja competitiva sustentable avanzando 1 lugar y 0.9 puntos porcentuales. Por su parte, Turquía y Japón también mejoraron su posicionamiento avanzando 6 y 20 lugares, respectivamente, con una ganancia de 1.1 por ciento de participación de mercado.

De acuerdo con el documento "Turismo: Panorama 2020" de la OMT, las perspectivas para los próximos años son muy alentadoras, se esperan ingresos por más de dos billones de dólares, llegada de turistas por arriba de los 1,569 millones con crecimiento anual del 4.1% y un aumento porcentual anual de ingresos del orden del 6.7%, asimismo se estima que el 7% de la población mundial esté en condiciones de viajar.

TURISMO: PANORAMA 2020 EL CAMBIO EN PREFERENCIAS



Fuente: Elaborado por CECIC con base en el Programa Nacional de Turismo, 2001-2006.

Cuadro 6.4

6.1.2 El Turismo en México

El turismo representa una actividad económica con importancia creciente en México (tercer generador de divisas después del petróleo y remesas); ésta radica en que es un generador de empleos (registra más de un millón 900 mil fuentes de trabajo directas), paga mejores salarios que el promedio nacional (30 por ciento mejor remunerados que la media nacional), promueve la equidad de género y puede vincular a las comunidades al desarrollo turístico. Adicionalmente, el turismo se vincula con otras actividades productivas, tiene la capacidad de fomentar el desarrollo de regiones sin vocación industrial o comercial; también utiliza activos como la naturaleza y la cultura (que muchas veces poseen los grupos menos favorecidos).

El turismo ofrece oportunidades para enfrentar los desafíos de las regiones que presentan la mayor influencia de pobreza y los menores índices de desarrollo humano. Asimismo, se destaca que se puede constituir en una alternativa en regiones con problemas estructurales que ven amenazados sus sectores productivos tradicionales por los efectos de la competencia exterior.

El turismo se caracteriza por exportar servicios cuya producción y consumo ocurre localmente, favoreciendo la participación de las Pymes en la exportación –e incluso del sector informal- y de regiones con pocas alternativas productivas, pero ricas en atractivos naturales y culturales –como es el caso de los estados del sur de México.

Con políticas y esquemas de apoyo adecuados para potenciar su desarrollo, las pymes turísticas tienen una amplia perspectiva de crecimiento, en diferentes nichos de producto como el ecoturismo, turismo de negocios o reuniones y turismo cultural, entre otros. La ventaja de las pymes en comparación con las grandes empresas, es que están más cerca de sus clientes, los pueden escuchar y satisfacer oportunamente sus demandas.



El turismo tiene la capacidad de atraer inversión privada –que alcanzó 12,000 millones de dólares en México en el periodo 2000-2005, además crea empleo a todos los niveles con oportunidades para mujeres y jóvenes que en este caso representan el 53% y 23% del empleo total en el sector.

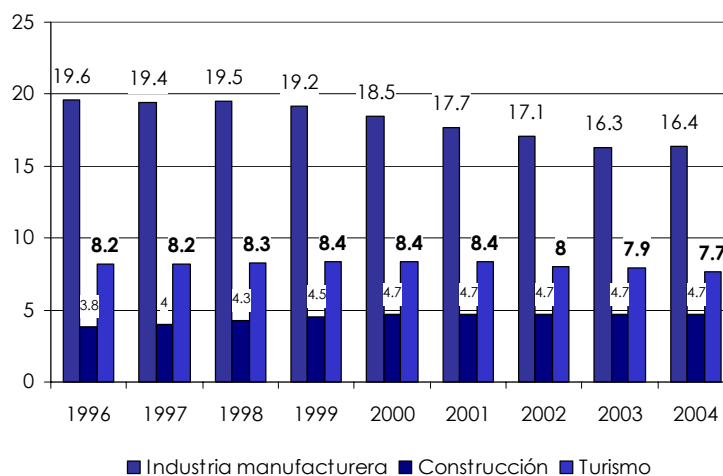
En este escenario, entre los principales desafíos que enfrenta México para mantener su industria turística y optimizar la contribución del turismo al desarrollo sostenible y sustentable del país son:

1. Mejorar y mantener la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos del litoral, los cuales concentran buena parte de la oferta y la demanda actual.
2. Explotar las oportunidades que ofrece el rico patrimonio natural y cultural del país para promover un modelo de desarrollo turístico orientado al desarrollo regional y local, con el objeto de contribuir a la diversificación de la oferta y lograr un mejor reparto de los flujos turísticos y de los beneficios.
3. Consolidar un modelo descentralizado de la gestión pública en turismo y avanzar en la coordinación interinstitucional a todos los niveles para mejorar la eficiencia y eficacia en la definición y aplicación de las políticas públicas.

▪ El turismo en números

Para conocer la situación más reciente del turismo conviene comparar las tasas de crecimiento de otras regiones de América. En promedio, durante el 2006 el turismo en el continente creció a una tasa del 2.5 por ciento. La mayor tasa se presentó en las regiones de América Central y América del Sur empatados con el 8.1 por ciento, el Caribe con el 5.1 por ciento, todas estas regiones excedieron por mucho el promedio del continente. Por su parte Norteamérica creció sólo un 0.4 por ciento, esto debido a que Canadá cayó en -4.1 por ciento y México en 3.8 por ciento, en contraste Estados Unidos creció en 4.3 por ciento.

**PARTICIPACIÓN DEL TURISMO EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO, 1996-2004
(Porcentaje del PIB)**



Fuente: Elaborado por el CECIC con datos del INEGI.

Gráfica 6.2

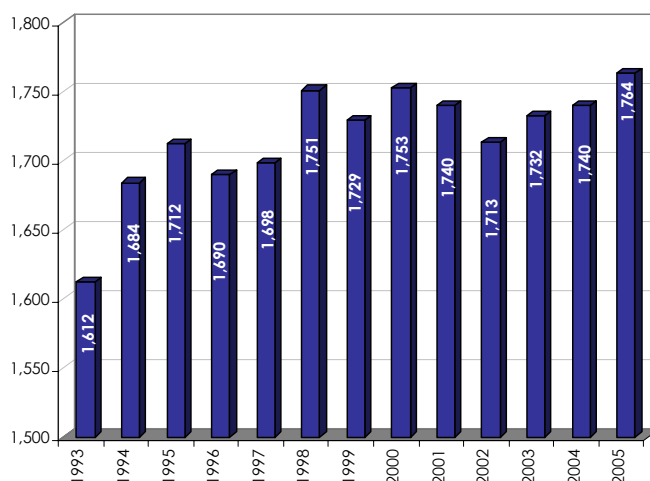
En relación a su participación en el PIB, el turismo es el sector más importante –después de la industria manufacturera-, contribuyendo con el 7.7 por ciento al PIB en el año 2004. Sin embargo, está es la más baja



de los últimos años (ver siguiente gráfica), lo cual no es alentador si lo que se busca es que el turismo sea una opción de crecimiento y desarrollo económico en el mediano plazo.

La importancia del turismo también se mide por el número de empleos. Durante el año 2005 el turismo generó un total de 1,764,000 empleos, lo cual representa el 5.5 por ciento del total del personal ocupado. Sin duda, esta cifra podría incrementarse si se mejoraran las políticas públicas de apoyo al turismo, y si en la realidad se le considerara una prioridad nacional.

PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR TURÍSTICO
(Miles de personas)



Fuente: Elaborado por el CECIC con datos del INEGI.

Gráfica 6.3

Una de las herramientas para analizar al Sector, es la balanza turística que nos indica el número de turistas internacionales que arriban a nuestro país en un periodo de tiempo. Además, nos muestra por cuál vía acceden al país y si pernoctan o no en el país. En el cuadro siguiente se muestran las cifras correspondientes a los últimos años.

BALANZA TURÍSTICA EN MÉXICO, 2000-2006

CONCEPTO (Miles de personas)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Turistas Internacionales	20,642	19,810	19,667	18,665	20,618	21,915	21,353
Turistas Receptivos	10,591	10,151	9,883	10,353	11,553	12,534	12,608
Receptivos Vía Aérea	7,973	7,662	7,334	7,696	8,870	9,936	10,086
Receptivos Vía Terrestre	2,619	2,489	2,549	2,657	2,683	2,598	2,522
Turistas Fronterizos	10,050	9,659	9,784	8,312	9,065	9,381	8,745
Turistas Fronterizos Peatones	878	980	1,085	949	1,236	1,312	1,224
Turistas Fronterizos Automovilistas	9,172	8,679	8,699	7,363	7,829	8,069	7,521
Excursionistas Internacionales	85,032	80,908	80,485	73,664	78,041	81,231	76,348
Excursionistas Fronterizos	81,565	77,103	75,349	68,690	72,139	74,524	69,832
Excursionistas Fronterizos Peatones	15,405	14,663	14,850	13,561	14,771	15,203	13,966
Excursionistas Fronterizos Automovilistas	66,160	62,440	60,499	55,129	57,368	59,321	55,866
Pasajeros en Crucero	3,467	3,805	5,136	4,974	6,493	6,707	6,516

*Cifras preliminares

Fuente: Elaborado por CECIC con base en datos publicados por Banxico.

Cuadro 6.5



VARIACIONES PORCENTUALES

	00 a 01	01 a 02	02 a 03	03 a 04	04 a 05	05 a 06
Turistas Internacionales	-4%	-1%	-5%	10%	6%	-3%
Turistas Receptivos	-4%	-3%	5%	12%	8%	1%
Receptivos Vía Aérea	-4%	-4%	5%	15%	12%	2%
Receptivos Vía Terrestre	-5%	2%	4%	1%	-3%	-3%
Turistas Fronterizos	-4%	1%	-15%	9%	3%	-7%
Turistas Fronterizos Peatones	12%	11%	-13%	30%	6%	-7%
Turistas Fronterizos Automovilistas	-5%	0%	-15%	6%	3%	-7%
Excursionistas Internacionales	-5%	-1%	-8%	6%	4%	-6%
Excursionistas Fronterizos	-5%	-2%	-9%	5%	3%	-6%
Excursionistas Fronterizos Peatones	-5%	1%	-9%	9%	3%	-8%
Excursionistas Fronterizos Automovilistas	-6%	-3%	-9%	4%	3%	-6%
Pasajeros en Crucero	10%	35%	-3%	31%	3%	-3%

Fuente: Elaborado por CECIC con base en datos del cuadro 6.5.

Cuadro 6.5.1

Del cuadro anterior, podemos destacar que del año 2001 al año 2003 hubo una disminución de 10 por ciento en el arribo de turistas internacionales a territorio mexicano, atribuible a los ataques terroristas de septiembre de 2001. Para el año de 2004, la cantidad de extranjeros que visitaron nuestro país incrementó en 10 por ciento, logrando recuperar en un año, lo que en tres perdimos. En el 2005 se obtiene la cifra record de casi 22 millones de visitantes, sin embargo, hubo un decremento de 3 por ciento en el año de 2006, relacionado al proceso de elección de Presidente de la República por el que atravesaba el país, donde se vivió un ambiente de inestabilidad política y social, propiciado por la inconformidad del candidato que quedara en segundo lugar y sus simpatizantes, que por meses ocuparon con sus casas de campaña lugares estratégicos del país, como parte de su manifestación de desacuerdo.

La distribución porcentual de los turistas internacionales en el 2006 corresponde en un 57 por ciento a los turistas receptivos (aquellos que permanecen por lo menos una noche) y el resto a los turistas fronterizos, la mayor parte de los primeros llega al país por vía aérea (45 por ciento). Del total de los excursionistas un 8 por ciento corresponde a los cruceros, el cual ha crecido en los últimos años a una tasa promedio anual del 12 por ciento en el periodo 2000-2006.

Otro indicador de importancia para medir la relevancia del turismo en un país es el gasto total y el gasto medio que realizan los turistas internacionales. Se estima que el gasto total del turismo internacional se ubicó en 8,500 millones de dólares en el año 2005 con un gasto promedio de 678 dólares por día.

En el cuadro siguiente, se muestra el gasto promedio por turista, dividido por tipo de turista internacional. La fila de turistas internacionales presenta el promedio de gasto de los distintos tipos de turistas. Sobresale el bajo gasto promedio de los excursionistas, de los turistas fronterizos y de los pasajeros en crucero, esto último se explica porque ninguno de ellos se hospeda en el país y en el caso de los cruceristas debido a la escasa oferta de servicios turísticos complementarios que se les ofrecen; por ello es que las autoridades buscan obtener mayores beneficios de este tipo de turistas por lo que, de acuerdo a la nueva normatividad se les cobrará una cuota de 5 dólares por turista.

En cuanto al lugar de procedencia del turismo, el 89.4 por ciento (equivalentes a 9.2 millones de turistas) provinieron de EE.UU., generando ingresos por 5,773 millones de dólares, seguido de Europa con el 4.3 por ciento de los turistas y 6.4 por ciento del ingreso por concepto de divisas. Canadá se encuentra en tercera posición con el 2.8 por ciento del turismo internacional y 3.4 por ciento de las divisas.



GASTO PROMEDIO POR TURISTA EN MÉXICO

	Gasto Medio (dólares)						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Turistas Internacionales	312	330	342	389	407	417	448
Turistas Receptivos	549	585	616	645	674	678	710
Receptivos Vía Aérea	656	681	721	758	783	775	779
Receptivos Vía Terrestre	225	290	313	320	313	310	311
Turistas Fronterizos	62	62	66	69	66	69	70
Turistas Fronterizos Peatones	51	50	43	58	58	60	59
Turistas Fronterizos Automovilistas	63	63	68	70	67	70	68
Excursionistas Internacionales	22	23	27	29	30	33	30
Excursionistas Fronterizos	20	21	25	27	28	30	29
Excursionistas Fronterizos Peatones	22	23	26	28	29	30	29
Excursionistas Fronterizos Automovilistas	20	21	24	26	27	29	28
Pasajeros en Crucero	58	57	55	58	65	67	70

*Cifras preliminares. Fuente: Elaborado por CECIC con base en datos publicados por Banxico.

Cuadro 6.6

- VCR de las llegadas de turistas a establecimientos de hospedaje

En el cuadro siguiente se muestra la ventaja competitiva revelada de los Estados de la República Mexicana durante el periodo 2000-2006. El Distrito Federal se ubica en la primera posición con más de 10 llegadas de turistas (13.5%). Por su parte, el Estado de Morelos ocupa la posición 19 con 1, 576,143 visitantes en el 2006. Sin embargo, dado que según estimaciones sólo el 30% se hospeda en hoteles y moteles llama la atención que incluso se haya presentado un crecimiento en el número de llegadas a establecimientos de hospedaje del 2.11% durante ese periodo. Asimismo Morelos no ha mantenido su ventaja competitiva sustentable, debido a que en el periodo 2000 al 2006 retrocedió dos lugares.



**VENTAJA COMPETITIVA REVELADA DE LOS ESTADOS DE MÉXICO
SEGÚN LLEGADA DE TURISTAS², 2000-2006**

2000 VCR				2006 VCR			
Estados de la República Mexicana		Turistas (total)	Participación de mercado	Estados de la República Mexicana		Turistas (total)	Participación de mercado
1	DF	8,178,700	13.4%	1	DF	10,296,329	13.5%
2	Jalisco	4,939,148	8.1%	2	Quintana Roo	6,101,390	8.0%
3	Veracruz	4,532,470	7.4%	3	Guerrero	5,818,100	7.7%
4	Quintana Roo	4,076,167	6.7%	4	Jalisco	5,452,893	7.2%
5	Guanajuato	2,864,990	4.7%	5	Veracruz	5,062,759	6.7%
6	Guerrero	2,777,895	4.6%	6	Baja California Norte	3,532,598	4.6%
7	Baja California Norte	2,646,044	4.3%	7	Guanajuato	2,809,811	3.7%
8	Chihuahua	2,541,122	4.2%	8	Chihuahua	2,667,376	3.5%
9	Michoacán	2,441,129	4.0%	9	Sonora	2,433,471	3.2%
10	Sonora	2,373,757	3.9%	10	Michoacán	2,210,411	2.9%
11	Puebla	1,990,453	3.3%	11	Estado de México	2,199,250	2.9%
12	Chiapas	1,881,696	3.1%	12	Sinaloa	2,069,709	2.7%
13	Hidalgo	1,865,172	3.1%	13	Chiapas	2,056,503	2.7%
14	Nuevo León	1,627,257	2.7%	14	Puebla	2,009,200	2.6%
15	Oaxaca	1,459,962	2.4%	15	Oaxaca	1,892,567	2.5%
16	Yucatan*	1,423,182	2.3%	16	Nuevo León	1,887,644	2.5%
17	Morelos	1,390,211	2.3%	17	Baja California Sur	1,834,520	2.4%
18	Sinaloa	1,387,168	2.3%	18	Nayarit	1,789,693	2.4%
19	Coahuila*	1,145,431	1.9%	19	Morelos	1,576,143	2.1%
20	San Luis Potosí	1,086,362	1.8%	20	Yucatan*	1,423,182	1.9%
21	Estado de México	1,010,109	1.7%	21	Querétaro	1,328,060	1.7%
22	Querétaro	994,050	1.6%	22	San Luis Potosí	1,251,795	1.6%
23	Zacatecas	889,493	1.5%	23	Hidalgo	1,249,388	1.6%
24	Colima	877,614	1.4%	24	Colima	1,224,093	1.6%
25	Tabasco	874,656	1.4%	25	Coahuila*	1,215,708	1.6%
26	Baja California Sur	873,095	1.4%	26	Tabasco	1,189,119	1.6%
27	Campeche	787,894	1.3%	27	Campeche	1,025,682	1.3%
28	Nayarit	575,233	0.9%	28	Zacatecas	871,576	1.1%
29	Aguscalientes	499,936	0.8%	29	Tlaxcala	684,154	0.9%
30	Durango	470,365	0.8%	30	Aguscalientes	432,167	0.6%
31	Tlaxcala	436,051	0.7%	31	Durango	404,368	0.5%
Total		60,916,812	100.0%	Total		75,999,659	100.0%

Nota: Al momento de la consulta no se reportaron datos para el Estado de Tamaulipas

*Se toman los datos del año más próximo debido a que la información para ese año no está disponible en el momento de la consulta.

Fuente: Elaborado por CECIC con datos del Sistema Nacional de Información Turística de SECTUR México.

Cuadro 6.7

² Llegada de turistas: Corresponde al número de turistas registrados por establecimiento de hospedaje durante el mes, clasificados según su lugar de procedencia, en residentes o no residentes en el país.



- Instituciones relacionadas con el turismo

La actual administración federal ve en el turismo un sector estratégico para el desarrollo económico y el crecimiento de la economía nacional. Así, a nivel institucional las políticas del turismo se desarrollan a través de tres instituciones:

Secretaría de Turismo (SECTUR): le corresponde formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional. Para lograrlo, la estrategia del nuevo gobierno marca:

1. Reconocer al turismo como pieza clave del desarrollo turístico de México.
2. Diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados.
3. Impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional.
4. Desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales.

La SECTUR ha desarrollado diversos programas y políticas de apoyo al sector, dentro de las cuales destacan los programas de promoción turística, inserción en la globalidad, desarrollo sustentable y calidad ambiental, así como programas de apoyo para el desarrollo de nuevos productos y empresas turísticas competitivas, servicios de información y asistencia al turista, así como de apoyo a destinos turísticos sustentables. A continuación se abordan brevemente algunos de éstos.

- ✓ Programas de Apoyo al Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas Turísticas Competitivas

Este programa de apoyo se ha orientado a diversos nichos de servicios turísticos como son:

Turismo Cultural: Mediante convenios de colaboración para mejorar el equipamiento de las Ciudades Mexicanas del Patrimonio Mundial y de las zonas arqueológicas del país. Así como el programa “Pueblos Mágicos” lanzado en el 2002.

Turismo Alternativo: Se acordó con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas invertir en el mejoramiento de infraestructura y equipamiento de servicios turísticos en las siguientes cinco áreas naturales protegidas: Sian Ka’an, Yum Balam, Los Tuxtlas, Calakmul, y Tehuacán-Cuicatlán, que suman un total de 2.4 millones de pesos.

Turismo de Negocios o Reuniones: A través de estímulos fiscales (como tasa cero de IVA) se apoya a este segmento para incentivar la realización de ferias y exposiciones empresariales.

Turismo de Salud: En el ámbito mundial existen una gran cantidad de países que cuentan con sitios donde el agua se utiliza para la recreación y la sanación, desde el punto de vista de sus propiedades químicas, geológicas y de aplicaciones medicinales. México, no es la excepción, incluso comparativamente con otros países sus aguas contienen mayores propiedades químicas y físicas, idóneas para la recreación, esparcimiento, restablecimiento y recuperación del cuerpo humano.

Turismo de Segmentos Especializados: Con acciones de fomento para la creación de las agencias administradoras de destino de viajes para la realización de jornadas de especialización turística.

- ✓ Programas de Desarrollo Sustentable y Calidad Ambiental Turística

La “Agenda 21 para el Turismo Mexicano” es un programa que propone estrategias y acciones en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de fortalecer la dinámica de las regiones turísticas, incluir a las



comunidades locales en las actividades económicas generadas y asegurar la preservación de los recursos naturales y culturales de los destinos turísticos de México.

- ✓ Programas para aumentar la calidad en la prestación de servicio

Programa de Calidad Moderniza (Distintivo M): Es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual, las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

Moderniza se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos básicos de la operación de las empresas: el Sistema de Gestión, Procesos, Desarrollo Humano y el Sistema de Información y Diagnóstico. Con el Programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

1. Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
2. Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
3. Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos (Distintivo "H"): Con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó este programa disponible para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

- ✓ Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística.

El objetivo de este programa es ofrecer a las MiPyMes turísticas herramientas útiles para mejorar su desempeño; incrementar la satisfacción de las necesidades de sus clientes; generar más y mejores empleos; y mejorar sus resultados financieros. Para ello se utilizan tres estrategias fundamentales:

1. Profesionalización y modernización

Es un programa de capacitación, asesoría y acompañamiento que facilita a las MIPYMES Turísticas el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permiten mejorar la satisfacción de sus clientes; mejorar el desempeño de su personal; mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad; en pocas palabras, hacer más competitiva a la empresa.

2. Financiamiento competitivo

El financiamiento es uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas turísticas, por lo que se puso en marcha un programa que incluye la participación de Nafin y bancos como Banamex, Bancomer, Banorte, Interacciones y próximamente Banco Azteca. Los productos están diseñados para dar financiamiento a pedidos, cadenas productivas, financiamiento a clientes y distribuidores y el programa de garantías de Nacional Financiera. El programa está diseñado para ofrecer un apoyo integral a la MiPyMe Turística, que ayude a su modernización y crecimiento, complementando los esfuerzos del Gobierno Federal para su promoción y desarrollo.



Los beneficios del programa son que las MiPyMes podrán contar con los recursos que le ayudarán a superar momentos difíciles por falta de liquidez o acceso al financiamiento, en forma ágil y sencilla, podrán obtener recursos para capital de trabajo y equipamiento y tendrán acceso a capacitación y asistencia técnica. Se estima que el monto de los recursos canalizados a crédito será por 100 millones de pesos de la Secretaría de Economía, los que a través del esquema de garantías se convierten en tres mil millones de pesos en lo que resta del 2007.

Se otorgarán dos tipos de créditos:

- a) Crédito a Mipymes del sector: (Pequeños Hoteles, Ecoturismo, Servicios complementarios, etc.): dirigido a la profesionalización y modernización de los pequeños hoteles, agencias de viajes, restaurantes y servicios turísticos en México.

Características:

- ✓ Créditos para capital de trabajo, modernización y equipamiento.
- ✓ Buscando una evaluación rápida, con requerimientos mínimos de información.
- ✓ Operación simplificada: tipo tarjeta o cuenta de cheques, principalmente.
- ✓ Créditos hasta 3.5 MDP (ó 900 mil UDIS).
- ✓ Sin garantías reales.
- ✓ Con tasas de interés competitivas.
- ✓ Sin estados financieros como base para otorgar el crédito.

- b) Apoyo a proveedores: Aperturando líneas de factoraje a empresas medianas del sector, mediante el sistema factoraje electrónico de Nafinsa (cadenas productivas):

Características:

- ✓ Descuento de documentos de proveedores.
- ✓ Tasa de interés preferencial a los proveedores.
- ✓ Con este esquema, las Pymes proveedoras de empresas turísticas podrán descontar sus cuentas por cobrar de manera inmediata a muy bajo costo.

- c) Financiamiento a hoteles y proyectos turísticos pequeños:

Atención al segmento actualmente no atendido por la banca. El apoyo a este segmento de montos medianos, tiene un alto impacto en la generación de empleos directos e indirectos, así como en el desarrollo de proveedores, tanto en el periodo de construcción como en el de operación.

Características:

1. Generación de incentivos a la banca para acercarse a este segmento.
2. Para construcción, ampliación, remodelación, equipamiento y adquisición de hoteles de playa y ciudad, desarrollo de condominios turísticos y proyectos turísticos especiales.
3. Créditos hasta \$30 MDP y Plazo: hasta 15 años (caso x caso).
4. Periodo de gracia: hasta 2 años (caso x caso).



3. Ventanilla única para gestión de proyectos turísticos

A través de esta estrategia se busca establecer una ventanilla única para agilizar trámites de autorizaciones, que involucran a diversas instancias del gobierno federal con el fin de promover la realización de más proyectos turísticos. Esta línea de acción brindará al empresario turístico una mayor certidumbre jurídica y facilidad para llevar a cabo, en un solo sitio, las gestiones necesarias para abrir una empresa.

El programa busca firmar convenios SARE Turísticos con 51 municipios, sobre 43 giros comerciales, como resultado de las negociaciones con la COFEMER, se espera dar inicio a los trabajos de desarrollo y operación de SARES Turísticos en destinos como Manzanillo, Acapulco, Morelia, Cozumel, Solidaridad, Taxco e Ixtapa-Zihuatanejo.

Con esta ventanilla única se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✓ Certidumbre jurídica para el ciudadano
- ✓ Menor discrecionalidad del gobierno
- ✓ Productividad y eficiencia en trámites y plazos de respuesta
- ✓ Facilitación hacia la ciudadanía
- ✓ Menor corrupción
- ✓ Menores costos para el gobierno y el ciudadano
- ✓ Productividad y eficiencia gubernamental
- ✓ Administración pública moderna

- ✓ Programas Regionales de la SECTUR

El diseño y conducción de programas regionales para el desarrollo turístico con los estados y municipios, integran regiones que generan valor agregado y sinergias de tematización con circuitos y corredores diferenciados y busca fortalecer los destinos, estados y regiones turísticas del país y posicionarlas como destinos integrados, conjuntamente con el Gobierno Federal, Estados, Municipios, Iniciativa Privada y Sector Social.

En términos regionales, estatales y municipales se impulsa de manera preferente aquellos proyectos turísticos que, por sus beneficios inmediatos de recuperación de inversión y fuerte crecimiento de su demanda se han considerado exitosos. Todo ello, a través de seis diferentes programas regionales. En la región de Morelos se aplica el Programa En el Corazón de México: Incluye a los estados de Hidalgo, Estado de México, Distrito Federal, Morelos, Tlaxcala y Guerrero.

Consejo de Promoción Turística de México (CPTM): organismo encargado de articular la estrategia de promoción a nivel nacional y estatal. A pesar de que se cuenta con la marca “México”, no existe un concepto rector que venda al país por igual en todos los mercados. El objetivo es aumentar el número de visitantes anuales que arriban al país. Además se le dará mayor importancia a la mercadotecnia de servicio sobre la de producto.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR): De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, FONATUR forma parte del sector público paraestatal y cuenta con un Comité Técnico, que estudia y aprueba los programas y acciones del Fideicomiso. Por Decreto Presidencial del 22 de febrero de 2001, FONATUR se encuentra bajo la coordinación sectorial de la Secretaría de Turismo y ajusta sus acciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Turismo. Es la institución responsable de la planeación y desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto nacional, el órgano de fomento a la inversión y capacitación del sector.



6.2. El Turismo en el Estado de Morelos: La Primavera de México

La base del desarrollo hospitalario, competitivo y solidario para el turismo debe hacer compatible el crecimiento del sector con el cuidado ambiental, por ello se debe buscar aumentar la productividad y competitividad para aumentar la capacidad de creación de riqueza y así mejorar la calidad de vida de los morelenses.

Mejorar la calidad de vida de los morelenses se logra a través de generar y mantener empleos de calidad, esto parte de aprovechar las ventajas competitivas de la entidad, sin duda, una de éstas es el turismo, el cual debe aplicar una nueva estrategia para impulsar su desarrollo, y así aumentar su participación en la economía y hacer partícipes a un mayor número de morelenses de sus beneficios.

En este tema, se debe considerar impulsar el desarrollo sustentable del turismo, pocos beneficios se obtendrían de éste si no se cuida y recupera el medio ambiente, si no se avanza en un desarrollo regional diferenciado y equitativo; que identifique e impulse los diferentes productos y servicios con potencial turístico. De particular importancia resulta la inversión en capital intelectual que incluye todos aquellos activos intangibles relacionados con el conocimiento, el aprendizaje y las actitudes y aptitudes emprendedoras. Esto se deberá reflejar en un aumento en la calidad del producto y servicio, lo cual es fundamental para desarrollar los destinos turísticos (actuales y potenciales) del estado.

Asimismo resulta prioritario el impulso a la unión de esfuerzos de todos los participantes del turismo, a través del impulso a la inversión en el acceso a redes de información sobre las características de la oferta y demanda turística, el intercambio formal e informal de experiencias y el apoyo a la investigación y desarrollo de productos y servicios con calidad total.

Lo anterior se logra bajo un esquema de impulso a la conformación de clusters o conglomerados turísticos basados en la construcción de redes entre actores regionales relevantes (sistema educativo, centros de investigación y desarrollo, empresarios, sociedad y gobierno en sus tres niveles), orientada hacia la conformación y articulación de los eslabones de la cadena global de valor.

No obstante, también son fundamentales las inversiones que debe realizar el gobierno en sus tres niveles, dado que éstos tienen la responsabilidad de conservar, generar infraestructura y servicios públicos para el impulso al desarrollo de las diversas vocaciones turísticas del Estado de Morelos. Además deben garantizar un entorno político y social estable, un ambiente de negocios favorable a través de simplificaciones administrativas que incentiven la inversión sin descuidar el ordenamiento y los controles normativos que garanticen el desarrollo competitivo, sustentable y solidario del turismo en el estado.

6.2.1 Morelos en la Región Centro de México

El desarrollo hospitalario, competitivo y solidario de Morelos requiere de un Proyecto de Gran Visión para el Desarrollo Sustentable del Turismo, el cual considere las estrategias de desarrollo de corto, mediano y largo plazo. El presente capítulo, el Programa Estatal de Turismo 2007-2012 y el Programa Nacional de Turismo 2007-2012 deberán marcar las líneas estratégicas para lograr hacer de Morelos un cluster turístico de la región centro del país.



6.2.1.1. Morelos: Potencial para ser el cluster turístico de la Región Centro de México

El programa de desarrollo turístico regional “En el Corazón de México”, surge de la iniciativa de los Estados del centro del país: Morelos, Guerrero, Tlaxcala, Estado de México, Hidalgo y el Distrito Federal, para sumar esfuerzos y ofrecer en conjunto un nuevo destino regional para el turismo nacional e internacional.

La región que conforman estas seis entidades constituye un mosaico de riquezas naturales, históricas y culturales, que convierten a “En el Corazón de México” en una región multiproducto - multidestino. Sus productos incluyen zonas arqueológicas, monumentos nacionales, parques nacionales, ecosistemas y biodiversidad, infraestructura, artesanía, música, folklore, factor étnico.

La promoción de seis estados de la República Mexicana con productos, servicios y opciones para diversos nichos de mercado debe servir de ejemplo para integrar los destinos turísticos del Estado de Morelos en un solo cluster turístico de la región centro del país.

PROGRAMA DE DESARROLLO TURÍSTICO REGIONAL: EN EL CORAZÓN DE MÉXICO



Fuente: Elaborado por CECIC con información y fotos de la página de Internet <http://www.elcorazondemexico.com.mx/publica/>

Mapa 6.1



6.2.2 Instituciones para el Desarrollo Turístico

El desarrollo del turismo requiere de instituciones que sean capaces de canalizar recursos, coordinar estrategias y alinear las políticas federales, estatales y municipales para promover el crecimiento competitivo del sector. De esta forma las instituciones participantes del sector³ se mencionan en este apartado.

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos (SETUR)

La misión de la secretaría consiste en dirigir acciones consensuadas que estimulen la participación de la sociedad morelense así como con los tres niveles de gobierno y el sector privado, para el desarrollo sustentable del sector turístico a través de una política dinámica e integrada de planeación, fomento, promoción, impulso al desarrollo de la oferta y apoyo a la operación de los servicios turísticos, con respeto al medio ambiente, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del estado y convirtiendo a Morelos en uno de los principales destinos turísticos del país⁴.

El presupuesto de la Secretaría de Turismo es de los más bajos del aparato estatal, apenas recibe menos del 2% del total del presupuesto estatal, su presupuesto está apenas por arriba de la representación del gobierno del estado en el Distrito Federal. Así en el 2005 recibió poco más de 61 millones de pesos⁵ de los cuales sólo el 13% se utilizó para gastos de operación y el resto se destino a inversiones para mejorar el desarrollo turístico de Morelos.

✓ Fideicomiso Lago de Tequesquitengo

Impulsar la actividad turística del Lago de Tequesquitengo en un entorno ecológico; el fraccionamiento y venta de lotes urbanizados y con servicios; la regularización de la tenencia de la tierra a los poseedores de buena fe; y la constitución de empresas ejidales, con lo que se elevarán los ingresos de los ejidatarios de: Tehuixtla, Tequesquitengo, San José Vista Hermosa, Xoxocotla y la comunidad en general.

✓ Fideicomiso Balneario Agua Hedionda (FIBAH)

El FIBAH es una unidad administrativa adscrita a la Secretaría de Turismo, creado para manejar la administración del Balneario Agua Hedionda ubicado en Cautla Morelos. Su objetivo es impulsar el correcto uso de los recursos para mejorar el desempeño del balneario, aplicar sus recursos para mantenerlo en buenas condiciones para dar servicios de calidad al público.

✓ Fideicomiso Turismo Morelos (FITUR)

El fideicomiso de turismo se crea para administrar los recursos del impuesto al hospedaje. El objetivo es gestionar, facilitar y promover las condiciones y actitudes necesarias para fomentar un desarrollo sustentable del turismo, que genere bienestar y mejore la calidad de vida de los habitantes del Estado. Para ello se busca la participación activa de las empresas privadas y sociales, así como de la sociedad en general, trabajando en equipo, promoviendo y respetando nuestros recursos naturales y culturales, en beneficio de las presentes y futuras generaciones.

³ Las organizaciones que se mencionan fueron tomadas del artículo 11 de la Ley de Desarrollo y Promoción Turística del Estado de Morelos.

⁴ Página del Gobierno del Estado. <http://www.morelos.gob.mx>

⁵ Presentación de la Secretaría de Turismo del Estado.



Ayuntamientos del Estado son las dependencias y organizaciones auxiliares de la Administración Pública Municipal orientadas a la promoción y desarrollo de la actividad turística, así como a la atención, seguridad y auxilio al turista.

También los sectores privado y social cuentan con organizaciones para facilitar la coordinación y la aplicación de las estrategias para mejorar el turismo en el estado:

- ✓ El Consejo Empresarial Turístico del Estado de Morelos, A. C.
- ✓ Dirección General de Legislación
- ✓ Subdirección de Informática Jurídica
- ✓ Las delegaciones estatales de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo
- ✓ Las delegaciones estatales de la Cámara Nacional de Restaurantes y Alimentos Condimentados
- ✓ La Asociación de Hoteles del Estado de Morelos, A. C.

Otras asociaciones, organismos y cámaras que agrupan a los prestadores de servicios turísticos por gremio, según la actividad turística que realizan. Las organizaciones del sector social que tengan como fin principal la promoción y el desarrollo de la actividad turística y las asociaciones y colegios de técnicos y profesionistas de carreras relacionadas con el turismo. Lo anterior sin menoscabo de considerar a los prestadores de servicios turísticos individuales.

Dentro de los organismos de carácter mixto se encuentran:

- ✓ El Fondo de Promoción Turística de Morelos;
- ✓ El Subcomité Especial de Turismo del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos;
- ✓ El Consejo Estatal de Turismo;
- ✓ Los Consejos Municipales de Turismo;
- ✓ El Instituto Estatal de Competitividad Turística.
 - Programas para apoyo al turismo de la SETUR
 - ✓ Programa “Club de Calidad: Tesoros de Morelos”

El programa “Club de Calidad, Tesoros de Morelos” surge en el 2004 para atender a las MiPymes turísticas que hacen alusión a la cultura y folklore mexicano. Con el objetivo de aumentar la calidad en la prestación de servicios y contar con empresas de calidad mundial se apoya a las MiPymes con un modelo de calidad turística para mejorar su rentabilidad y competitividad.

Para difundir este modelo se imparten cursos de capacitación que están dirigidos a directivos de MiPymes turísticas, los cuales le ofrecen al empresario nuevas técnicas, financiamiento y promoción. Se forman grupos de 25 empresarios para brindarles consultoría a través de expertos. Los requisitos parten de cumplir con 432 estándares en equipamiento, infraestructura y servicios, y después se autoevalúan. Gracias a esta dinámica los empresarios pueden hacer sus planes para mejorar en su nivel de competitividad y analizar críticamente sus fortalezas y debilidades.

Los empresarios que logran cumplir con esos estándares se incluyen en una guía de prestigio llamada “Club de Calidad, Tesoros de Morelos”, en la cual se promueven sus servicios a través de un catálogo. Esta es la carta de presentación del Estado de Morelos a nivel nacional e internacional.



- ✓ Programa Moderniza (Distintivo “M”), Distintivo “H” y Buenas Prácticas de Higiene

La SETUR de Morelos canaliza apoyos en capacitación a las MiPymes restauranteras y hoteleras a través de cursos para adoptar las mejores prácticas administrativas, mediante los programas Moderniza (Distintivo M), el distintivo “H”, éste último garantiza la higiene en la preparación de alimentos. El primero consiste en aplicar 12 técnicas japonesas, divididas en temas de: recursos humanos, planificación estratégica, ventas, mercado, procesos y estandarización de procesos.

Dada la importancia de brindar servicios de calidad al turista, Morelos es el tercer estado con más distintivos otorgados con 154 Distintivos Moderniza, el primer lugar lo ocupa Guanajuato y luego Tabasco. Después de Morelos le sigue el Distrito Federal y Coahuila. En cuanto al número de Distintivos “H” ocupan el séptimo lugar a nivel nacional con 54 negocios que cuentan con éste.

Dado que no todas las empresas pueden cubrir los requisitos que exige el Distintivo “H”, la SETUR de Morelos ha lanzado el programa “Buenas Prácticas de Higiene”, el cuál se encarga en capacitar a los prestadores de servicio en una serie de prácticas para mejorar su servicio. Las empresas que toman estos cursos han mejorado su competitividad y se ubican en condiciones para acceder en el mediano plazo a obtener Distintivo “M” y/o “H”.

La limitante de estos programas es la cantidad de recursos disponibles para aplicarlos, no se realiza una convocatoria masiva para promover los cursos de capacitación porque los recursos no alcanzarían para satisfacer la demanda de todos los prestadores de servicios turísticos de Morelos. Una forma de aumentar los beneficios de la capacitación a mayor número de prestadores de servicio sería a través de generar alianzas estratégicas con universidades e institutos de educación superior.

La debilidad se presenta en la posibilidad de algunos empresarios de acceder al financiamiento, para ello se les canaliza con extensionistas financieros de la banca privada o de otras instituciones para que accedan a recursos, desafortunadamente no todas acceden a ellos y eso limita su competitividad. Se requiere un programa de apoyo al financiamiento de MiPyMes turísticas apoyado por el gobierno del Estado.

6.2.3 Características del Turismo de Morelos

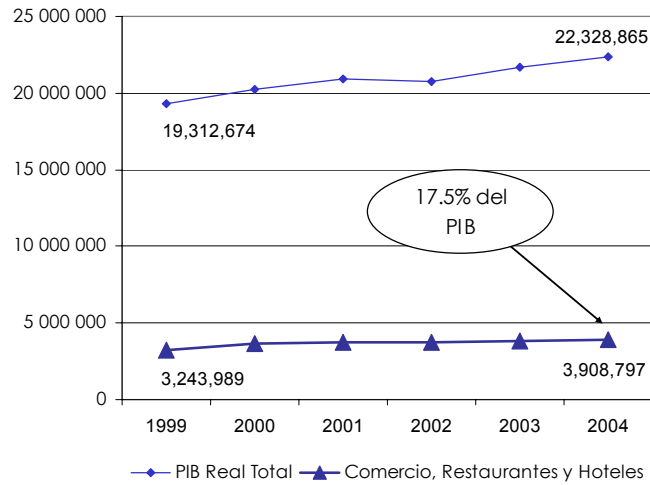
La variedad de recursos culturales y naturales de Morelos lo hacen un destino con características muy particulares para promover el turismo. Además cuenta con ventajas competitivas que lo hacen un lugar natural para visitar, el clima es reconocido a nivel mundial como uno de los más propicios para vacacionar. Por eso la relevancia económica del turismo es muy importante para el estado.

6.2.3.1. Relevancia Económica

La importancia económica del turismo en Morelos se mide por medio del PIB, se calcula que éste representa un 12% del total. Lo cual lo ubica como un sector estratégico para el desarrollo del estado. Con los datos del INEGI se puede medir la importancia del turismo de manera indirecta a través de la cuenta que incluye al comercio, restaurantes y hoteles, en ese caso el turismo en Morelos representa el 17.5% del total de la economía.



**PARTICIPACIÓN DEL TURISMO EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL ESTADO DE MORELOS,
1999-2004 (Miles de pesos / precios de 1993)**

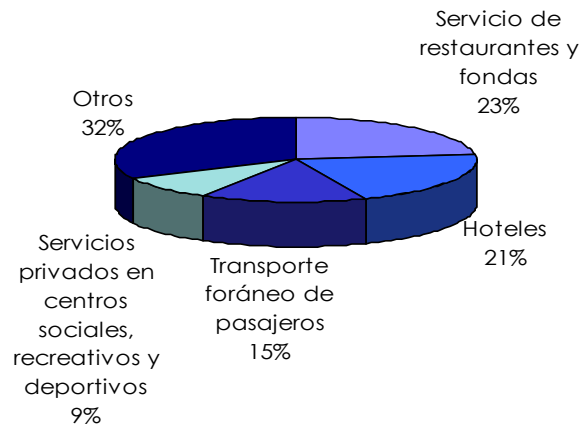


Fuente: Elaborado por CECIC con datos del INEGI.

Gráfica 6.4

Por otra parte, el ingreso por turismo en las diferentes ramas en Morelos se distribuye como se indica en la siguiente gráfica.

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO POR TURISMO



Fuente: SETUR Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

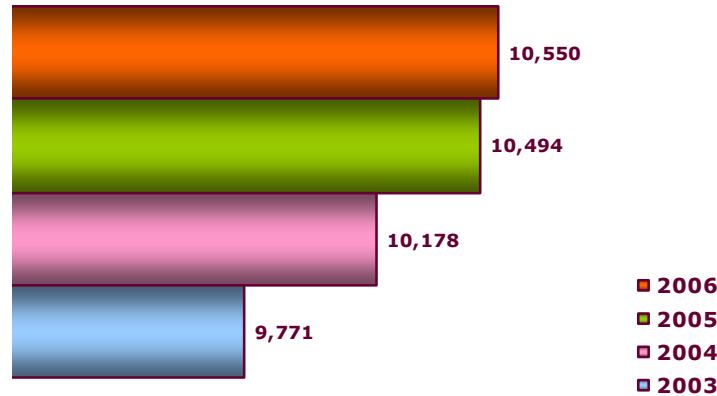
Gráfica 6.5

Del turismo se obtuvo en el 2006 una derrama económica estimada en \$10,550 millones de pesos; asimismo la tasa de crecimiento anual del periodo 2003-2006 es del 2.6 por ciento. Es muy probable que sean pocos los sectores económicos con la capacidad de generar este nivel de ingreso.

Asimismo, otro de los beneficios directos del turismo es la generación de empleos, se estima que actualmente este sector da el 7% del total de los empleos registrados por el INEGI, probablemente la cifra sea mayor si se incluyen empleos indirectos.



DERRAMA ECONÓMICA TURÍSTICA ANUAL ESTIMADA



Fuente: REDES, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

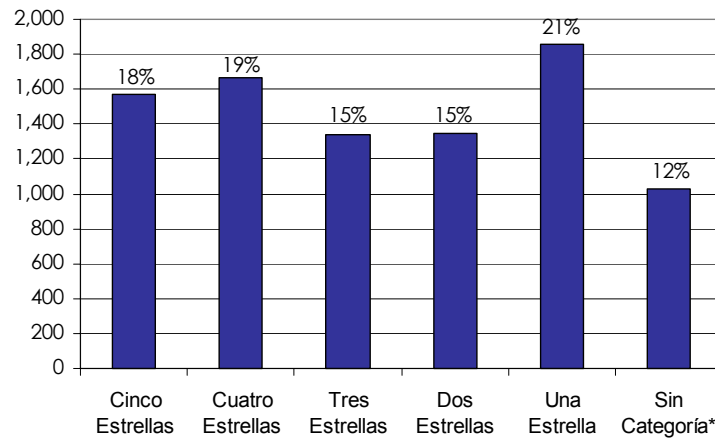
Gráfica 6.5

6.2.3.2 Características Generales de la Oferta Turística

El número de establecimientos de hospedaje registrados ante la Secretaría de Turismo del estado en el 2006 es de 326. En la gráfica se clasifican los números de cuartos por categoría de hospedaje. El número total de cuartos es de 8,807, el número promedio de habitaciones por establecimiento es de 27.

El 21% de la oferta de cuartos se encuentra concentrada en la categoría de 1 estrella. El 37 % se concentra en las categorías de cuatro y cinco estrellas, por otra parte un 12 % no tiene categoría porque incluye casas y cabañas, sin embargo, se debería hacer un esfuerzo por clasificarlas según sus características.

NÚMERO DE CUARTOS DE HOSPEDAJE EN MORELOS POR CATEGORÍA, 2005



*Se refiere a casas y cabañas.

Fuente: Elaborado por el CECIC con datos de la Biblioteca Digital del INEGI.

Gráfica 6.6

El 68% de la oferta de hospedaje (sin incluir casas y cabañas) se encuentra concentrada en los cinco municipios Cuernavaca (36.2%), Cuautla (10.4%), Jojutla (8.5%), Yautepec (6.7%) y Tepoztlán (6.1%). En el 280



2005 se hospedaron un total de 2,378,820 turistas, los cuales se concentran en su mayoría en el municipio de Cuernavaca con el 37%, le sigue Yautepec con el 22%, después sigue Jiutepec con el 14%, Cuautla recibe al 10% y Jojutla al 9%, los demás municipios reciben a menos del 1% de los visitantes que utilizan los servicios de hospedaje.

La distribución por nacionalidad que se hospedaron en el 2005 indica que el 18% son extranjeros y el 82% de origen nacional. La mayoría de los extranjeros se hospedaron en el municipio de Cuernavaca (75%).

NÚMERO DE TURISTAS HOSPEDADOS POR MUNICIPIO

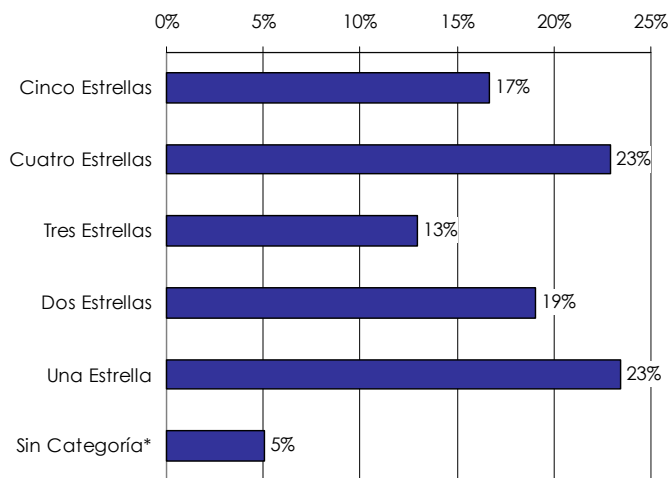
Estado	2,378,820	
Cuernavaca	888,418	37%
Yautepec	532,918	22%
Jiutepec	330,009	14%
Cuautla	246,332	10%
Jojutla	212,703	9%

Fuente: Elaborado por CECIC con base en datos publicados por la Biblioteca Digital del INEGI.

Cuadro 6.8

El porcentaje de ocupación anual en Morelos se ubica por debajo del 50%, el nivel más alto lo obtuvo en el 2006, con 44% de ocupación, la cual se concentra en los fines de semana y en las temporadas altas. Por ello, se deben buscar nichos de mercado que cubran los espacios disponibles entre semana.

TURISTAS HOSPEDADOS SEGÚN CATEGORÍA



*Se refiere a casas y cabañas.

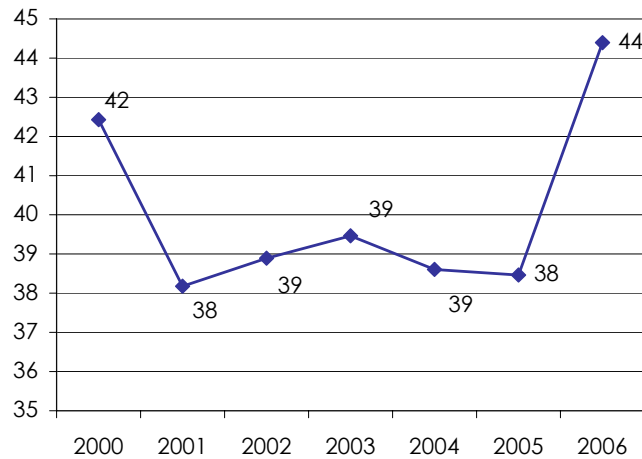
Fuente: Elaborado por el CECIC con datos de la Biblioteca Digital del INEGI.

Gráfica 6.7

Los turistas de altos ingresos se concentran en un 40% en las categorías de cinco y cuatro estrellas, en el ingreso medio se concentra el 13% (tres estrellas) y en el bajo ingreso se concentra el 47% en las categorías de dos y una estrella.



PORCENTAJE DE OCUPACIÓN EN MORELOS

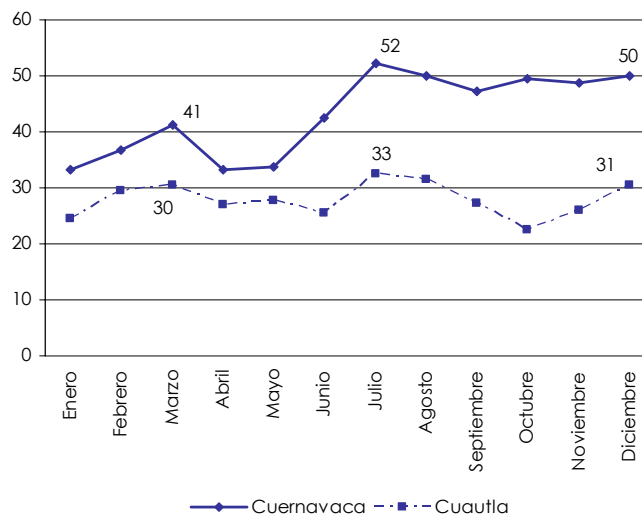


Fuente: Elaborado por el CECIC con datos de DATATUR.

Gráfica 6.8

En la gráfica siguiente se muestran los porcentajes de ocupación mensuales en los principales destinos turísticos de Morelos: Cuernavaca y Cuautla. Los puntos más altos en la ocupación se concentran en los meses de marzo, julio y diciembre. La tendencia de los porcentajes es la misma en los dos destinos, por lo tanto se puede concluir que existe estacionalidad en la demanda influida por la época del año. Sin embargo, la diferencia entre Cuautla y Cuernavaca es importante, incluso en algunos meses es más de 20 puntos.

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DE HOSPEDAJE MENSUAL EN CUERNAVACA Y CUAUTLA, 2005



Fuente: Elaborado por el CECIC con datos de la Biblioteca Digital del INEGI.

Gráfica 6.9



El promedio de ocupación en los últimos cinco años es de 1.5 noches por turista. Si se quiere aumentar la derrama económica se debe aumentar la estadía por lo menos a 2 noches. Así se mejorarían los promedios de ocupación y se aprovecharían más las ventajas del turismo en el estado.

6.2.3.3 Características del Mercado Turístico (análisis de nicho de mercado)

A finales del año 2002 se implementó en Morelos un sistema de inteligencia competitiva, el cual permite saber de forma más exacta cuáles son los nichos de mercado que visitan Morelos, las características de la demanda, así como su comportamiento en el tiempo⁶. La información sobre las características de la demanda permite facilitar las decisiones de los empresarios y del gobierno sobre cuáles son los mercados con potencial de desarrollo, cuál es el monto de recursos para impulsar nichos de producto o servicio que demandan los visitantes, o bien, cuáles son los programas y proyectos prioritarios para impulsar el desarrollo del turismo en Morelos. En el siguiente cuadro se muestran las cifras del número de turistas (con pernocta) y excursionistas (sin pernocta), los cuales constituyen los visitantes en Morelos durante el 2006. Los datos⁷ se dividen en función del motivo de visita y muestran estadía, tamaño de grupo y gasto por día y por visitante (ver siguiente cuadro).

PERFIL DEL VISITANTE EN MORELOS, REPORTE 2006

Motivo	Estadía	Tamaño de Grupo	Gasto / día / visitante (en pesos)	Turistas (con pernocta en Morelos)	Excursionistas (sin pernocta en Morelos)
Visitar a familiares y amigos	3.07	2.6	\$258	2,856,537	536,025
Descanso, placer y diversión	2.05	3.8	\$389	3,753,197	1,353,194
Negocios / trabajo	1.97	1.7	\$536	723,584	1,049,907
Estudios / académicos	4.79	1.8	\$290	304,067	96,021
Compras	0.86	2.1	\$1,296	66,120	144,453
Eventos sociales y familiares	1.43	3.5	\$439	215,679	63,915
Salud	3.2	1.9	\$169	52,854	52,433
Congresos y Convenciones	2.23	2.6	\$1,936	107,392	11,932
Otros	2.04	3	\$597	196,464	119,395
PROMEDIOS Y TOTALES	2.40	2.56	\$657	8,275,894	3,427,275

Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Cuadro 6.9

Morelos recibió un total de 11, 600,000 visitantes durante el 2006, el 71% pernoctó en el estado. El grupo que genera la mayor estadía promedio es el del turismo educativo (4.79) le sigue el motivo de salud (3.2), en tercer lugar son los congresos y convenciones (2.23), el promedio general es de 2.4. En el rubro del gasto diario promedio el grupo que más derrama genera es el de congresos y convenciones (\$1,936 pesos diarios por visitante), le sigue el motivo de compras con \$1,296 pesos. El promedio del gasto diario por persona es de \$657 pesos.

Así para el año 2006 el turismo provocó una derrama económica por \$10,550 millones de pesos; asimismo la tasa de crecimiento anual del periodo es del 3%. Es muy probable que sean pocos los sectores económicos con la capacidad de generar este nivel de ingreso. Por ello, los programas y proyectos del gobierno estatal y de los municipios deben destinar sus recursos escasos a los sectores económicos que más

⁶ La información de estos reportes que hace la consultoría REDES por encargo de la Secretaría de Turismo del Estado de Morelos se publica trimestralmente en la página de Internet <http://www.morelostravel.com> en el apartado de estudios de competitividad turística.

⁷ Los datos se obtienen de encuestas en puntos de salida de los principales destinos del Estado para conocer perfil, comportamiento, gasto, evaluación de los servicios y grado de satisfacción del turista. REDES aplicó 2,891 encuestas durante el 2006.



rentabilidad les genera. De esta forma, a medida que genere más derrama económica y más empleos el sector será más importante, este debería ser uno de los criterios prioritarios para asignar el presupuesto federal, estatal y municipal.

En el cuadro siguiente se presenta la información del número total de visitantes y del gasto total dividido por motivos de viaje. Asimismo, se agregan dos columnas con la participación porcentual de cada segmento de mercado. Los porcentajes más altos de visitantes y de participación en el gasto son la visita a familiares y amigos y el descanso, placer y diversión.

Uno de los objetivos centrales de las autoridades encargadas de la política turística de Morelos, ya sean del ámbito federal, estatal o municipal, debe ser el de aumentar la estadía y el gasto promedio, con lo cuál se aumentará la derrama económica y el bienestar económico de los morelenses relacionados con este sector.

Actualmente, el Estado de Morelos es visitado principalmente por turistas de origen nacional, según la encuesta sobre el perfil, derrama y grado de satisfacción de los turistas, que realiza la Secretaría de Turismo del Estado para el año 2006, el 98% de los visitantes son mexicanos, y sólo el 2% proviene del extranjero.

Del grupo de visitantes nacionales el 88% proviene de estados cercanos a Morelos como la Ciudad de México, Guerrero, Estado de México y Puebla. Por lo tanto, el medio de transporte más utilizado es el terrestre (automóvil y autobús). Para atraer turistas de otros estados de la República Mexicana se deben establecer estrategias novedosas para ofrecer productos turísticos únicos y atractivos que atraigan nuevos nichos de mercado.

Las profesión u ocupación de los visitantes de Morelos permite dar una idea del nivel de ingreso del nicho de mercado; del total el 30% son profesionales o técnicos y el 24% son empleados u obreros. Asimismo, 2 de cada 100 visitantes son estudiantes (19%). En contraste, sólo 4% son retirados y jubilados, probablemente se explique por la relativa baja proporción de este segmento de la población.

GASTO TOTAL SEGÚN MOTIVO DE VISITA, 2006

Motivo	Total Visitantes (turistas+excursionistas)	Gasto Total	Porcentaje de participación en el total de visitantes	Porcentaje de participación en el total del gasto
Visitar a familiares y amigos	3,392,562	\$ 2,687,112,658	29.0%	25.5%
Descanso, placer y diversión	5,106,391	\$ 4,072,091,503	43.6%	38.6%
Negocios / trabajo	1,773,491	\$ 1,872,664,617	15.2%	17.7%
Estudios / académicos	400,088	\$ 555,762,241	3.4%	5.3%
Compras	210,573	\$ 234,696,243	1.8%	2.2%
Eventos sociales y familiares	279,594	\$ 175,520,725	2.4%	1.7%
Salud	105,287	\$ 56,939,210	0.9%	0.5%
Congresos y Convenciones	119,324	\$ 515,155,119	1.0%	4.9%
Otros	315,859	\$ 384,678,359	2.7%	3.6%
TOTAL	11,703,169	\$ 10,554,620,674	100.0%	100.0%

Fuente: SETUR Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Cuadro 6.10

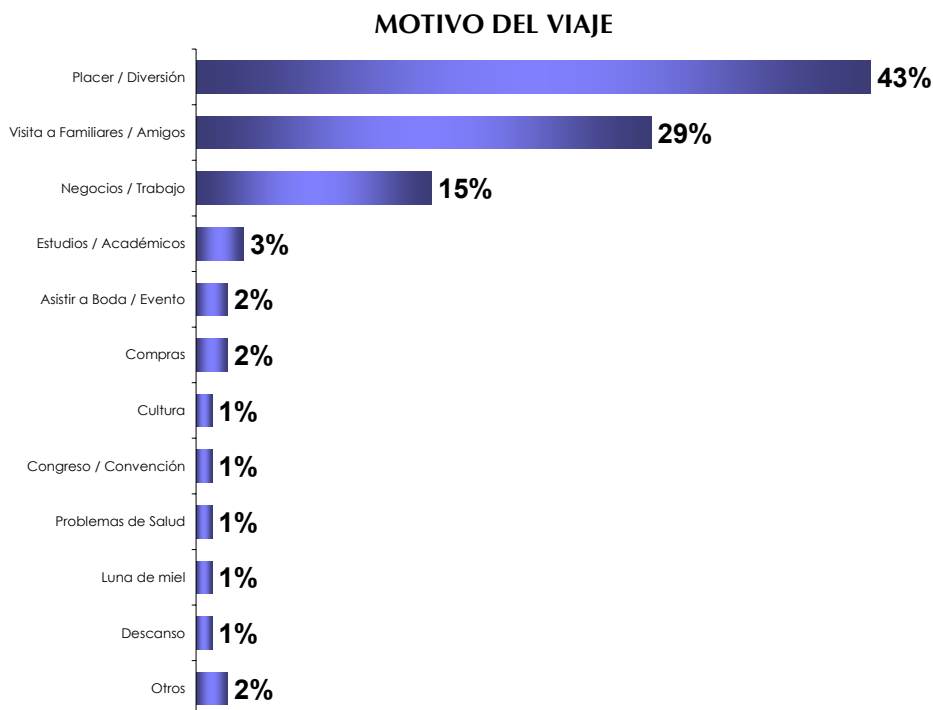
La motivación para visitar Morelos se divide en al menos 10 categorías, según las distintas preferencias de los turistas, según se observa en la siguiente gráfica, el principal motivo de visita es por placer y diversión con el 43%, en segundo término las visitas a familiares y amigos representa el 29% visita a familiares y amigos. En este contexto, es fundamental reforzar la estrategia para posicionar al Estado como un destino



para el turismo de salud, ya que únicamente el 2% de los visitantes viaja al estado por este concepto, lo cual es una oportunidad para potenciar este segmento, ya que Morelos se ha comenzado a posicionar como un destino de salud que se podría desarrollar articulando eficientemente el cluster de servicios médicos con el de turismo, mediante productos y promoción conjunta, en lo cual actualmente se tienen pocos avances.

A pesar de que, los principales motivos de viaje son placer, diversión, visita a amigos y familiares, entre otros, al momento de elegir el destino del viaje es determinante que el lugar cuente con actividades para la recreación de todos los miembros de la familia o el grupo, para todos los gustos y edades. Por lo tanto, resulta fundamental desarrollar una oferta de productos y servicios turísticos diversos con calidad y precio para distintos segmentos de mercado. Actualmente, la mayoría de los turistas que visitan el estado se hospedan con amigos y familiares (53%), sólo el 35% utiliza los servicios de los hoteles; sin embargo, el 8% de los encuestados afirma que se hospedan en casa o departamento propio, rentado o prestado, y un 4% en campamentos.

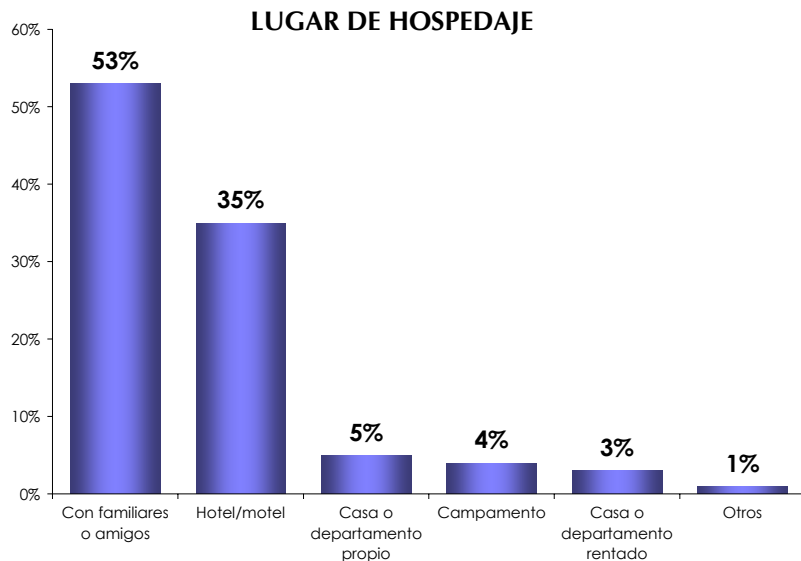
La ciudad de Cuernavaca cuenta con 350,000 habitantes residentes, sin embargo, se estima que esta cifra crece en más del 50 por ciento durante los fines de semana, debido a la visita de los propietarios de casas de segunda residencia. Lo interesante en este caso es el potencial de aprovechamiento comercial que tiene este segmento de mercado, el cual se puede vincular con una oferta complementaria de servicios culturales, esparcimiento, diversión, gastronomía, entre otros. El objetivo será generar derrama económica para los prestadores de servicios turísticos.



Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.10

Adicionalmente, es importante incrementar la visita de turistas que utilicen la infraestructura hotelera, para ello un nicho con potencial de crecimiento es el de eventos, congresos y convenciones vinculado al nicho de producto del turismo de negocios o reuniones, el cual genera un gasto mayor al promedio.

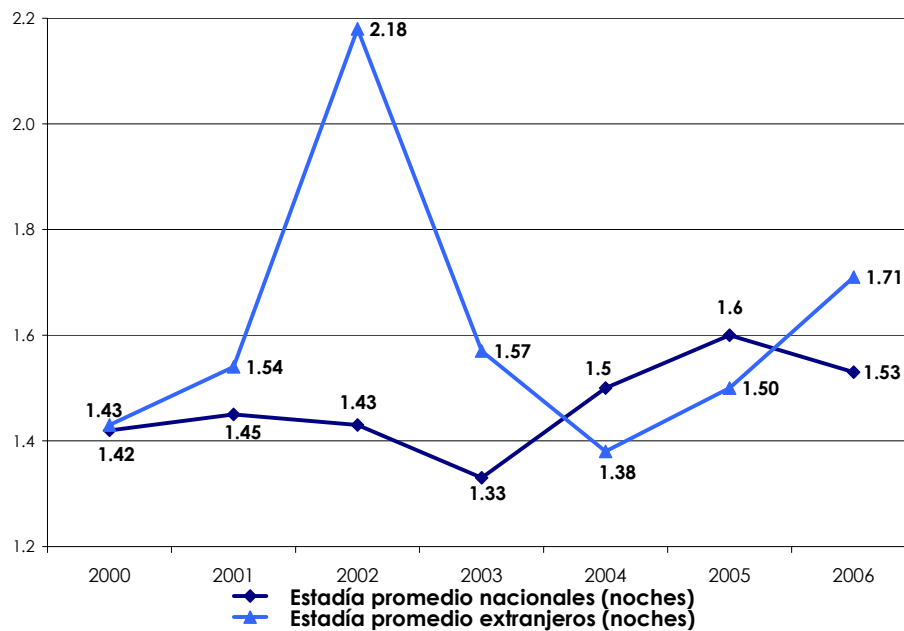


Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.11

La derrama generada por el turismo se compone del lugar de hospedaje, gasto promedio y estancia promedio. Esta última es una de las determinantes del monto de la derrama económica. Por lo tanto, es uno de los indicadores que se buscan aumentar mediante una oferta de productos y servicios turísticos que motiven al visitante a quedarse más tiempo.

ESTADÍA PROMEDIO EN LOS HOTELES DE MORELOS* (Número de noches)



*Incluye hoteles y moteles. Fuente: Elaborado por CECIC con base en información generada a través del Sistema Nacional de Información Turística

Gráfica 6.12

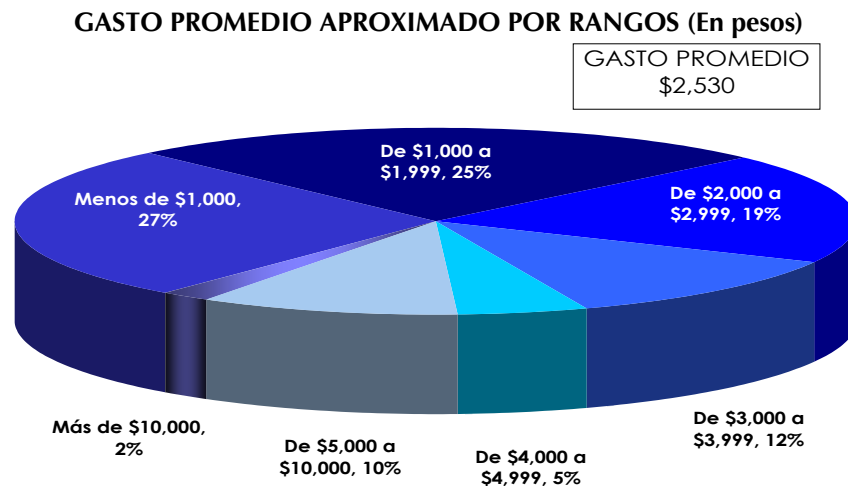


Los resultados de la encuesta de REDES en el año 2006 sobre la estancia promedio de los visitantes de Morelos indican que el 30% no generó pernocta por lo tanto se les clasifica como excursionistas. El 70% pernocta en Morelos de los cuales el 17%, 22% y 12% estuvieron una, dos y tres noches, respectivamente. Durante los últimos años, en los hoteles y moteles de Morelos la estadía promedio ha permanecido prácticamente en el mismo nivel, para el 2000 los turistas se hospedaban en promedio 1.42 noches, y para el 2006 se incremento a 1.53 noches, por lo tanto es de suma importancia mejorar el posicionamiento del destino y diversificar los productos a ofrecer para generar mayor pernocta.

En promedio los turistas que visitaron el estado de Morelos durante el 2006 gastaron \$2,530 pesos. Durante este período el 27% de los turistas que visitaron el estado gastaron menos de \$1,000 pesos y sólo el 25% de \$1,000 a \$2,999 pesos. Como se observa en la gráfica siguiente el 52% de los visitantes genera un gasto diario promedio menor a \$2,000 pesos.

En la medida en que se invierta en mayor infraestructura y servicios relacionados con el turismo se espera que aumente el gasto y estadía promedio. El visitante estará dispuesto a gastar mayor parte de su ingreso en los productos y servicios turísticos de Morelos a medida que satisfaga sus preferencias de ocio, diversión, placer y esparcimiento, pero sobre todo que ofrezcan calidad y precios competitivos.

Cada segmento de mercado tiene su propia dinámica de gasto y estadía. La ventaja de Morelos es que puede ofrecer productos diferenciados para distintos nichos de mercado. Para llegar a cada uno de ellos, las estrategias de comercialización y mercadotecnia son distintas, el objetivo de todas ellas debe ser aumentar la estadía y gasto promedio mediante estrategias novedosas destacando la hospitalidad de Morelos como destino turístico.



Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.13

Dentro de las actividades realizadas por los visitantes en Morelos el 16% de los encuestados prefiere nadar e ir a balnearios, el 13% decide ir a descansar, el 12% acude a trabajar, 12% va a pasear. El porcentaje restante decide convivir con la familia (10%), ir de compras (4%), estudiar (2%), divertirse (2%), comer (2%) y otros motivos (9%). Las actividades realizadas por los visitantes reflejan el posicionamiento de Morelos como destino turístico de clima cálido, por lo tanto aquellos que quieren divertirse en balnearios, albercas, parques acuáticos, lagos entre otros acuden a los destinos que ofrecen estos productos y servicios. Sin



embargo, sin descuidar este nicho de mercado, se deben posicionar otro tipo de productos para ofrecer a los visitantes y habitantes del estado (incluidos los de segunda residencia) y así interesarlos en otras opciones para generar mayor derrama económica.

Los atributos más atractivos para los visitantes se muestran en la gráfica siguiente. Destaca el clima con más del 50% de las menciones, lo cual confirma que es su principal activo y es el que se debe aprovechar para continuar con el posicionamiento en el mercado turístico. Por ello, el eslogan Morelos: La Primavera de México, resulta atractivo para posicionar todos los destinos turísticos del estado. Sin embargo, no basta contar con un buen clima para hacer un destino turístico hospitalario, competitivo y solidario. Es importante poner atención a los temas de desarrollo turístico sustentable, para el cual se deben planear estrategias claras que busquen preservar los recursos naturales y culturales del estado.

Por otro lado, se requiere aumentar la calidad en la prestación de servicios para posicionar a Morelos como un lugar en el que el trato, calidez y hospitalidad de sus habitantes invite al turista a regresar. Asimismo, se requiere continuar con la inversión en infraestructura relacionada con el turismo para mantener a los destinos en condiciones óptimas para recibir a los visitantes.

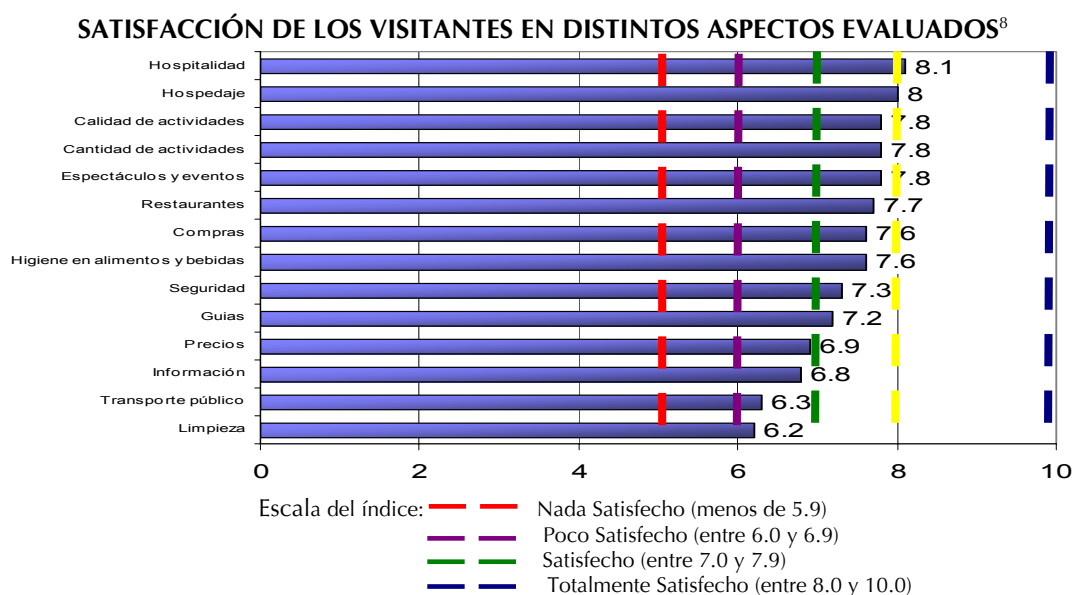


Fuente: SETUR Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.14

En contraste, la encuesta señala elementos que desagradan a los visitantes, algunos de ellos son temas que su mejora depende de la coordinación de esfuerzos de distintos ámbitos de autoridad de los tres niveles de gobierno. Por ello, la secretaría de turismo del estado debe proponer estrategias para resolver los problemas que afectan la imagen de Morelos para los visitantes.

En general, el destino tiene buena imagen entre los encuestados, debido a que casi el 40% dice que todo Morelos le gusta. En contraste, el cuidado del medio ambiente se relaciona con los aspectos negativos de la basura y contaminación (13%) y del tráfico (12%), en este aspecto es necesario coordinar esfuerzos con CEAMA (Comisión Estatal del Agua y Medio Ambiente) para lanzar una estrategia de desarrollo sustentable del turismo que ponga especial atención en estos temas, los cuales no se contraponen al desarrollo del turismo.



Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.15

6.2.4 Diagnóstico de la Competitividad Empresarial y la Integración en la Cadena Global de Valor del Cluster Turístico

La competitividad empresarial del sector turismo depende del desempeño de otros factores ajenos al control de la empresa, al ser el turismo un sector transversal requiere de la integración de los distintos eslabones de la cadena global de valor. Así en este apartado se hace un diagnóstico de la competitividad de las empresas turísticas así como de la cadena global de valor del cluster turístico.

6.2.4.1. Diagnóstico de la Competitividad de las Empresas Turísticas

El diagnóstico sobre competitividad sistémica de las empresas turísticas se fundamenta en el análisis de campo y de gabinete. El primero se compone de entrevistas personalizadas, grupos de enfoque y la aplicación de la encuesta de autoevaluación empresarial para los asistentes al grupo de enfoque. Los datos sobre establecimientos turísticos que reporta la Secretaría de Turismo de Morelos a través del INEGI indican que existen 1,601 empresas relacionadas con el turismo en todo el estado. La mayor parte de la oferta turística se compone de establecimientos de alimentos y bebidas (69%), seguido de hoteles y moteles con el 20% el porcentaje restante se divide entre agencias de viaje, empresas arrendadoras y marinas turísticas.

En cuanto al número de empleos formales que demandan estas empresas, el INEGI reporta 50,131 personas empleadas en el rubro de restaurantes y servicios de alojamiento para el primer trimestre del 2006. Si el total de la población económicamente activa se estima en 703,398 personas entonces los restaurantes y servicios de alojamiento aportan el 7% del empleo (Ver gráfica 6.16)

⁸ La satisfacción de los visitantes se evalúa preguntando por la calificación en distintos atributos. La escala de calificación va del 1 al 10



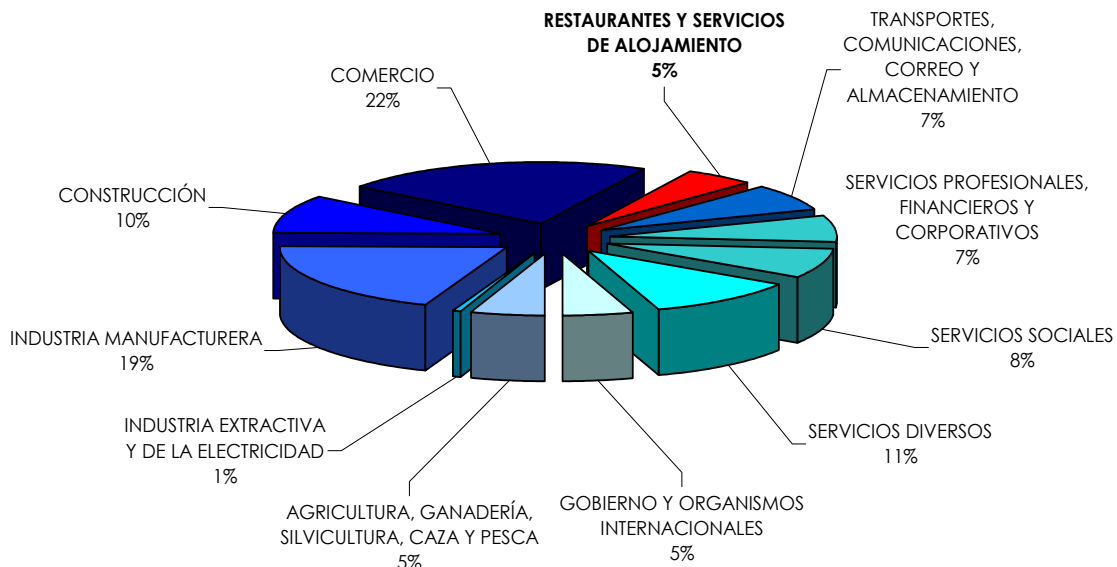
Tipo de Establecimiento	Número	Participación porcentual
Restaurantes	842	53%
Hospedaje	326	20%
Restaurantes-Bar	117	7%
Cafeterías	110	7%
Agencias de viaje	94	6%
Bares	58	4%
Discotecas o Centros Nocturnos	37	2%
Empresas Arrendadoras	9	1%
Marinas Turísticas	8	0%
Total	1,601	100%

Fuente: Elaborado por CECIC con datos del INEGI.

Cuadro 6.11

Las categorías turísticas de los establecimientos de hospedaje se dividen en 5 de acuerdo a la calidad de las instalaciones, infraestructura, calidad en el servicio, precio, entre otros elementos. Dado lo anterior, la oferta de hospedaje por categoría en el estado se clasifica como se muestra en la gráfica siguiente. Además, se muestra el número de empleos por categoría. En principio, la categoría del establecimiento no debería de influir en la calidad del servicio que se otorga en ellos. En muchas ocasiones los hoteles pequeños y de menos estrellas tienen la posibilidad de atender de forma más personalizada a los clientes, adaptándose a sus necesidades y buscando satisfacerlos en todo momento. El hecho de que sea un hotel de menor categoría no implica que se deba de satisfacer la atención y servicio al cliente. La calidad total debe ser el distintivo en todo momento de las empresas morelenses, si se logra permear esta cultura hacia todo el empresariado será mucho más sencillo mejorar la competitividad de los destinos turísticos de Morelos.

PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO, 2005

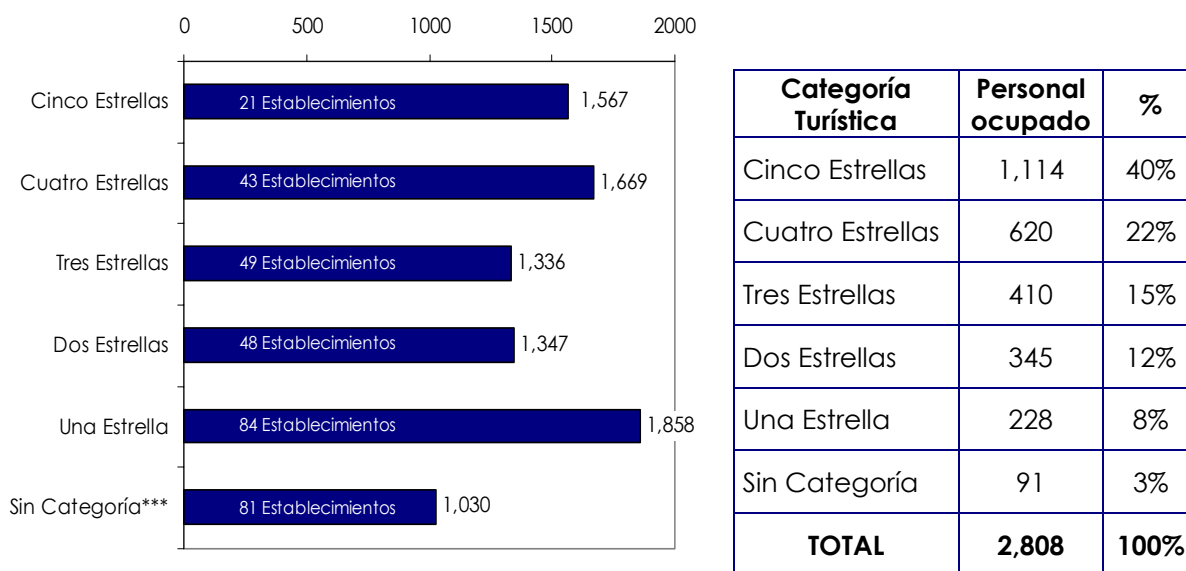


Fuente: Elaborado por CECIC con datos del INEGI.

Gráfica 6.16



NÚMERO DE CUARTOS* Y PERSONAL OCUPADO** POR CATEGORÍA TURÍSTICA DEL ESTABLECIMIENTO, 2005



* Se refiere al número de cuartos o habitaciones que se encuentran en servicio. Excluye las habitaciones que por reparación o alguna otra causa estén fuera de servicio. ** Se refiere al número de empleados que están laborando en el establecimiento. ***Se refiere a casas y cabañas.

Fuente: Elaborado por CECIC con datos del INEGI.

Gráfica 6.17

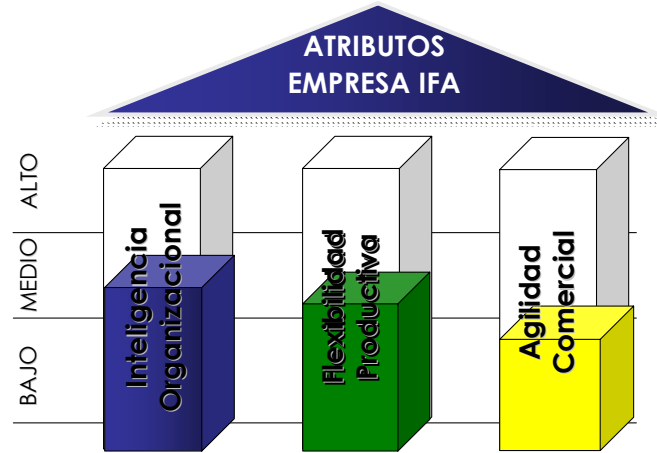
➤ Encuesta de Autoevaluación Empresarial IFA

Durante el trabajo de campo se realizó un grupo de enfoque⁹ con empresarios, autoridades locales y especialistas del turismo para conocer su visión sobre la situación del sector en Morelos, con base en el grado de adecuación a las características de una empresa IFA: Inteligentes, Flexibles y Ágiles. Para analizar el nivel de cada atributo se aplicaron encuestas de autoevaluación empresarial a las personas que asistieron al grupo de enfoque. La calificación de los atributos de empresa IFA se realiza por los resultados que se obtienen de las encuestas, con base en ellos se calcula y pondera un índice que se muestra en la gráfica siguiente. El índice se basa en valores que se asignan según la respuesta en la encuesta así el 1 (Malo=Bajo), 2 (Regular=Medio) y 3 (Bueno=Alto).

El nivel de Inteligencia Organizacional es medio (2.5), la Flexibilidad Productiva es medio baja (2.2) y el nivel más bajo lo tiene la Agilidad Comercial (1.9). En el primer atributo aún no cuentan con métodos modernos de administración, el nivel de desarrollo para la innovación en productos, procedimientos, procesos y servicios es bajo. El segundo atributo se limita por la productividad de la mano de obra. Por último, el tercer atributo destaca su acercamiento al cliente, el uso de tecnologías de información para establecer contacto con sus clientes y proveedores. Sin embargo, al enfocarse casi exclusivamente al mercado interno existe rezago en cuanto a las mejores prácticas internacionales.

⁹ Realizado el miércoles 16 de mayo a las 5:00 p.m en el Hotel Quinta Las Flores en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

NIVEL DE ATRIBUTOS DE EMPRESA IFA TURISMO DEL ESTADO DE MORELOS



Fuente: Elaborado por el CECIC con base en las encuestas de autoevaluación empresarial IFA.

Gráfica 6.18

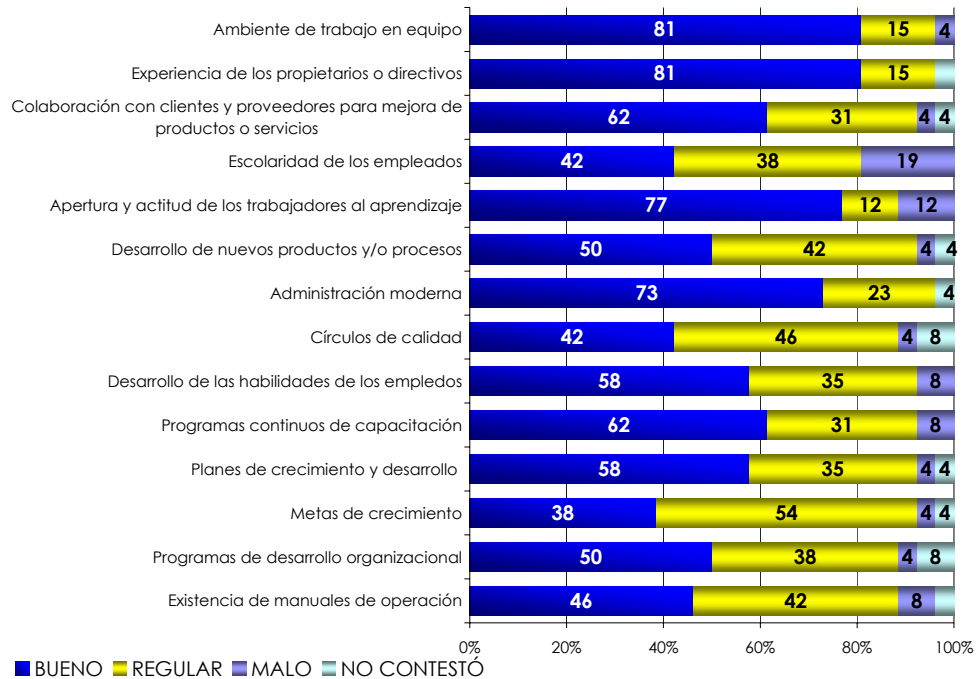
El primer aspecto evaluado se refiere a la Inteligencia Organizacional, la cual le permite a la empresa aprovechar su potencial desarrollando el capital humano y así convertirse en una organización en constante proceso de aprendizaje y en continua evolución, es por ello que dentro de este atributo se consideran aspectos tales como la experiencia de los propietarios y directivos, el desarrollo de nuevos productos, la planeación de la producción, los programas de aprendizaje y desarrollo del conocimiento, planes de crecimiento y desarrollo, sistema integral de manufactura-marketing, administración de la empresa, existencia de manuales de operación, círculos de calidad y programas de desarrollo organizacional, los resultados, se presentan en la gráfica siguiente.

Asimismo, la actitud de los trabajadores para aprender es muy alta, esto facilita la labor de capacitación de los empleadores. Para el sector turístico la capacitación es un elemento fundamental para mejorar la calidad en la prestación de servicio, por ello se invierte en ella, sin embargo si los salarios son bajos en el sector, aumenta la rotación personal y también los costos de capacitar al personal. Por ello, es necesario mejorar la competitividad del sector para ofrecer condiciones laborales más atractivas, para lograrlo resulta estratégico contar con una mayor ocupación, gasto y estadía promedio de los visitantes.

Por último, llama la atención el bajo nivel de percepción sobre los círculos de calidad al interior de la empresa, sólo el 42% consideran que es bueno, contra un 46% que lo perciben regular. En este punto es necesario mejorar las estrategias al interior de cada empresa para controlar la calidad en los productos y servicios que ofrecen. El turista de hoy no sólo busca precios adecuados a su ingreso, también buscan servicio de calidad total. Para lograr mejorar la calidad de los servicios turísticos se cuenta con programas de capacitación locales y federales como el Distintivo "M" y el Distintivo "H", entre otros.



INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL



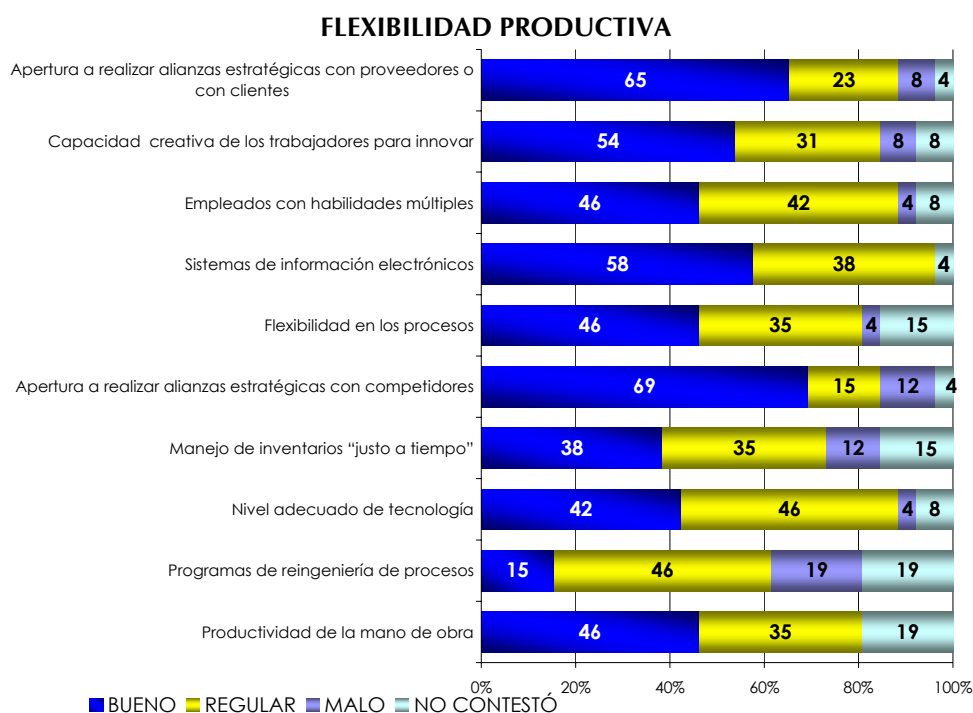
Fuente: Elaborado por el CECIC con base en las encuestas de autoevaluación empresarial IFA.

Gráfica 6.19

La Flexibilidad Productiva, implica que la empresa tenga la capacidad de adecuar sus procesos y productos para responder de forma rápida a la demanda de los consumidores. En este caso son los visitantes, frente a los cuales se debe estar atento en todos los detalles para dar un servicio de calidad total y en la medida de lo posible hacer que regrese o recomiende el establecimiento. En este punto las Pymes tienen la ventaja de ser más flexibles a adaptarse a las necesidades de cada visitante, debido a la capacidad de dar un servicio más personalizado que las grandes cadenas hoteleras.

En este sentido, destaca la percepción sobre la capacidad creativa de los trabajadores para innovar (54% consideran que es buena), esto con flexibilidad en los procesos (46% dicen que es buena) permite adaptarse de manera más rápida a las demandas de los turistas en el momento en que piden algo en el hotel, restaurante, o cualquier otro lugar turístico.

Por otro lado, llama la atención el alto nivel de apertura a realizar alianzas estratégicas con proveedores y clientes (65%), pero sobre todo con los competidores (69%). Esto es reflejo de una nueva cultura de competencia cooperativa. Las alianzas entre competidores son fundamentales para colocar a Morelos como un destino turístico competitivo a nivel nacional e incluso internacional para algunos segmentos de mercado (como ejemplo a seguir destacan las escuelas de español que ocupan el primer lugar en Latinoamérica y que desde 1961 gracias a ellas Cuernavaca es reconocida como el “Centro mundial para el aprendizaje del español”).



Fuente: Elaborado por el CECIC con base en las encuestas de autoevaluación empresarial IFA.

Gráfica 6.20

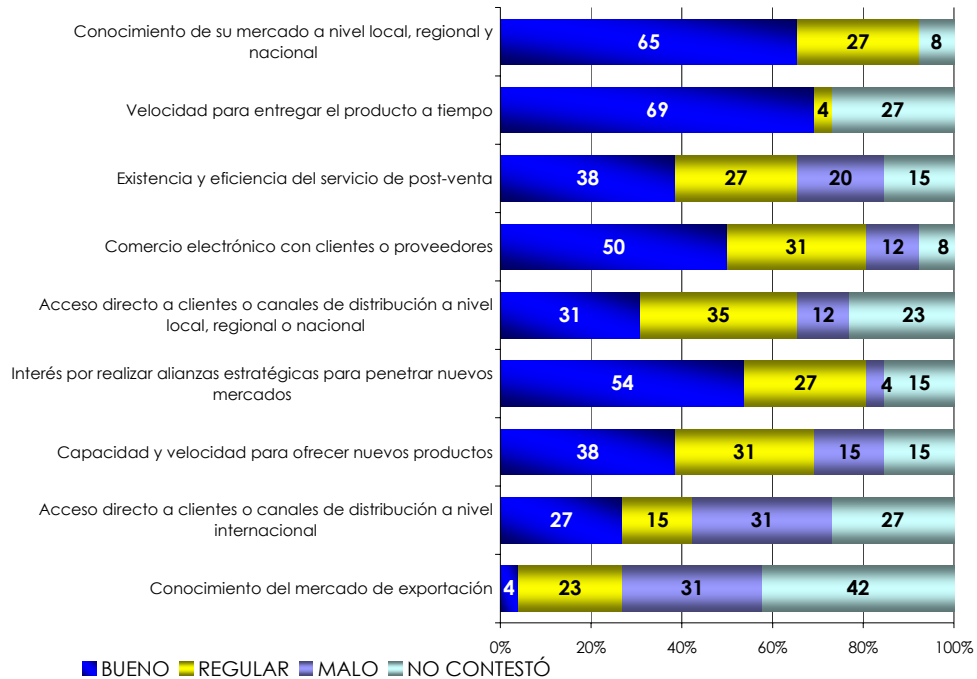
Las alianzas entre competidores podrán facilitar la conformación de un cluster turístico para la región centro del país. De hecho, el diagnóstico revela que una de las fortalezas del sector turístico en Morelos, a diferencia de otros, es la unión entre los empresarios y las autoridades estatales.

El atributo de Agilidad Comercial es muy importante para el sector turístico debido a que implica una estrategia para comercializar o vender el producto en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Actualmente, no existe una estrategia común de comercialización, si acaso existen esfuerzos aislados por parte del Fideicomiso de Turismo y de algunos empresarios, pero no hay una estrategia clara de cómo vender a Morelos y sus productos turísticos. Más adelante se plantean algunas propuestas para superar esta debilidad.

En la gráfica anterior se muestran los atributos de la agilidad comercial, destaca el conocimiento de los empresarios del mercado a nivel local, regional y nacional (65%). Llama la atención el alto nivel de comercio electrónico (50%), sin embargo, en este punto hacen falta redoblar esfuerzos para aquellas pymes que no conocen la efectividad del Internet para promocionar y comercializar los productos y servicios del turismo. En cuanto a la existencia y eficiencia del servicio de post-venta sólo el 38% lo consideran bueno y un 15% no respondió, probablemente porque no conoce las ventajas de contar con servicios de post-venta para mejorar la atención al cliente, contar con más información sobre sus preferencias y así ofrecerle productos acordes a éstas para lograr que regrese. Asimismo, los servicios de post-venta permiten contar con información relevante sobre las características de los visitantes al establecimiento turístico.



AGILIDAD COMERCIAL



Fuente: Elaborado por el CECIC con base en las encuestas de autoevaluación empresarial IFA.

Gráfica 6.21

La información sobre las características de los visitantes es fundamental para plantear las estrategias de corto y mediano plazo para mejorar e innovar el establecimiento, sea de hospedaje, servicio de alimentos, tour operadores, agencias de viaje, balnearios o escuelas de español. Conocer las fortalezas y debilidades del negocio permite buscar los medios para mantener las primeras y superar las segundas, si se logra esto se garantiza en buena medida mantener el éxito y prestigio del lugar.

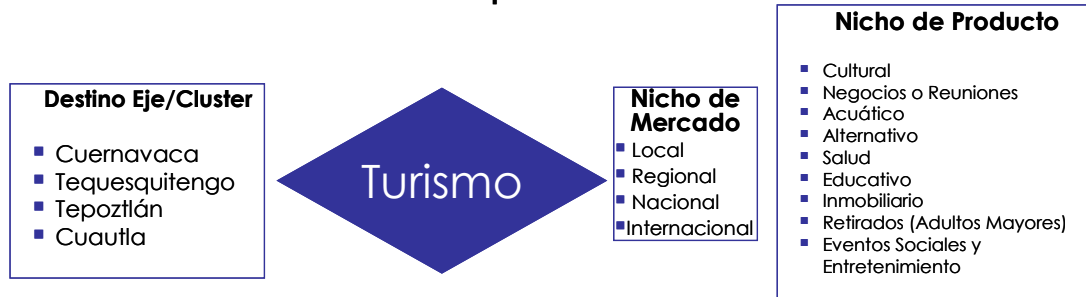
6.2.4.2. Análisis del Grado de Integración de la Cadena Global de Valor

La estrategia de competitividad para impulsar el desarrollo competitivo, sustentable y hospitalario del turismo en Morelos consiste en aprovechar su potencial para impulsarlo y convertirlo en un motor de desarrollo para la economía estatal. El objetivo sería pasar del 12 por ciento del PIB que representa en la actualidad a un 15% en el 2012.

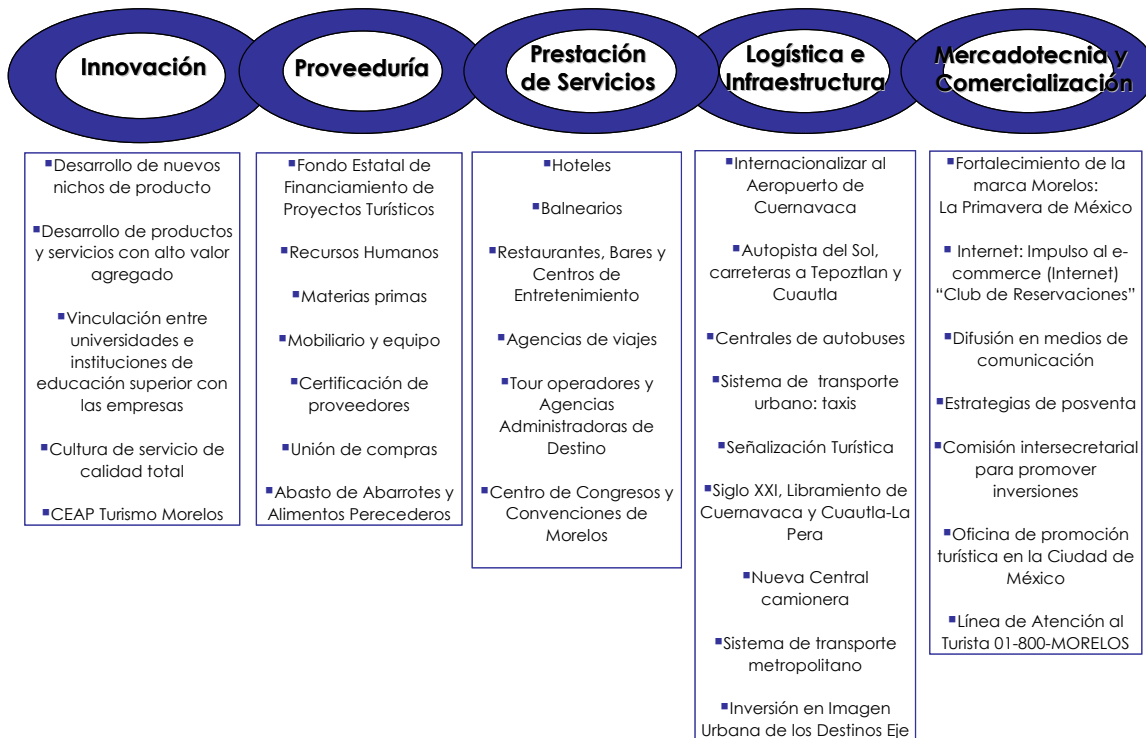
Además de aumentar su participación en la generación de empleos, de un 16% que representa en la actualidad a un 20%. El sector turístico es transversal, ello implica que su desarrollo tiene impacto en todos los eslabones de la cadena global de valor., tanto en sentido positivo o negativo, de esta forma si algún eslabón no se impulsa o integra de manera adecuada puede afectar negativamente al turismo. El diagnóstico sobre la integración del modelo de cluster en la cadena global de valor parte de un análisis sobre cada uno de los eslabones, el cual se respalda en el trabajo de gabinete y de campo. Con base en esto, se muestra la problemática de cada uno y se proponen soluciones a través de programas y proyectos estratégicos, los cuales permitirán fortalecer la articulación de la cadena, éstos se detallan al final de este documento.

CADENA GLOBAL DE VALOR DEL TURISMO EN MORELOS

**Empresa Competitiva
Sustentable tipo IFA**



El Sistema Integrado de la Cadena Global de Valor del Turismo



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 6.1

A nivel sectorial, el reto para los participantes del turismo en Morelos es promover, impulsar y lograr la integración de la cadena global de valor (ver figura siguiente) hacia atrás (con Universidades, Centros de Investigación y Proveedores) y hacia adelante (a través de Logística y Distribución y Comercialización y Mercadotecnia). Un cluster turístico puede integrarse por empresas pequeñas y medianas e incluso grandes (que sirven como locomotoras), que por sí solas pueden prestar sólo un servicio o integrar varios a la vez. Es preciso señalar que el nivel de interrelación de las empresas prestadoras de servicios puede variar entre distintos destinos turísticos conformados a lo largo de un país, e incluso a nivel mundial.



Los servicios ofrecidos en los destinos turísticos de Morelos dependen de otros complementarios que van desde servicios afines, empresas proveedoras, innovación y desarrollo tecnológico, infraestructura y comunicaciones, hasta logística y comercialización y mercadotecnia. Lograr una integración eficiente de estas actividades permite disminuir costos, aumentar la calidad, el valor agregado en los servicios, promover la innovación de productos y servicios, lo cual redundará en la competitividad de los mismos.

▪ **Innovación**

La innovación parte de mejorar el producto o servicio turístico para introducirle novedades y así generar valor agregado, esto constituye el motor de crecimiento de la economía, debido a que parte de introducir nuevas combinaciones en los factores de producción que aseguran una mayor productividad. De esta forma, el reto de competitividad que debe afrontar el turismo en Morelos debe buscar mejorar en la calidad e innovación del producto y servicio, donde la tecnología puede jugar un papel notable.

La innovación se constituye como una serie de pequeños pasos que producen un crecimiento para generar valor agregado, ésta promueve nuevos productos, reduce el costo de los procesos y genera valor agregado; asimismo ésta explica el crecimiento y las ganancias en productividad del ciclo económico. Por ejemplo, durante las últimas décadas, las mayores innovaciones en el sector turístico se han dado en el sector de transportes -en particular en el aéreo- esto ha permitido el desarrollo de nuevos mercados turísticos, lo mismo sucede con las tecnologías de información, las cuales se pueden aprovechar para aumentar la productividad de las empresas del sector.

De esta forma, para las grandes empresas la innovación implica invertir para el desarrollo y así mantenerse como líderes del mercado. Sin embargo, en la mayoría de los destinos turísticos las empresas son PyMes por lo que difícilmente pueden dedicar recursos para innovar, más bien se preocupan por sacar su negocio día con día, por lo que no están dispuestas a dedicar parte de sus recursos escasos al desarrollo e investigación, sobre todo si en esta industria no existen las patentes que pudieran compensar la inversión. Por lo tanto, el gobierno juega un papel fundamental como promotor de los mecanismos de la política turística de innovación.

El futuro de un destino turístico tradicional depende de una política orientada a la innovación, ésta debe buscar aumentar el ciclo de vida de los productos y servicios, y mantenerlos posicionados con una tasa de crecimiento estable. Lograr lo anterior, requiere de mayor inversión en capacitación, en técnicas de manejo empresarial y mayor inversión en investigación y desarrollo, además de impulsar una política turística orientada a la innovación, la cuál requiere del ajuste de tres mecanismos.

El primero de ellos es la capacitación de los trabajadores, la cuál produce habilidades en el capital humano, el impacto de ésta para el destino turístico se percibe en el largo plazo, sin embargo, las bases se deben impulsar desde hoy. Cabe mencionar, que la capacitación no se debe limitar a la que imparten las universidades e instituciones de educación superior; ésta se debe complementar con la preparación dada en el trabajo, ya sea mediante prácticas profesionales, o bien, como trabajo de medio tiempo, esto permitirá que los estudiantes adquieran la experiencia necesaria para incorporarse exitosamente al mercado laboral. De esta forma, los expertos consideran que la capacitación óptima se adquiere al nivel del destino turístico, es decir, en la empresa turística mediante la comunicación cara a cara entre los clientes, los empresarios y los empleados del sector turístico.

MECANISMOS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA DE INNOVACIÓN



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 6.2

El segundo mecanismo de innovación es la producción y difusión del saber hacer (*know-how*) que se encuentra disponible afuera de la empresa turística. La productividad se incrementa a medida que la compañía tiene acceso a un conjunto de estrategias de producción y del saber hacer, además la difusión y acumulación del conocimiento estimula la innovación y asegura nuevos descubrimientos.

La tercera posibilidad de innovar es a través de la creación de programas de fomento a la innovación. De esta forma la política turística debe crear las condiciones adecuadas al desarrollo y mejora del proceso de innovación. Estos programas deben promover la competencia y cooperación entre los empresarios turísticos y acelerar su proceso de reestructuración para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, además esto contribuirá a mejorar el clima de negocios de las PyMes turísticas que son la columna vertebral de la industria turística.

Capacitación del Capital Humano

La oferta educativa en el Estado de Morelos relacionada con el turismo es muy amplia, sin embargo, el diagnóstico del trabajo de campo revela que, en general, no se cuenta con una vinculación formal entre universidades, instituciones de educación superior y centros de investigación y desarrollo con los empresarios del sector. La vinculación que existe es con base en los esfuerzos aislados. En otras palabras, no existen acuerdos formales de intercambio de información, estudios de investigación, recursos humanos, entre otros elementos. Sólo existen algunos programas de prácticas profesionales y servicio social, los cuales parten de la iniciativa de los empresarios o de los académicos.

El problema de la carencia de acuerdos formales de vinculación se refleja en el alto costo de capacitación en el balance financiero de las empresas. Los administradores de éstas deben recapacitar a sus empleados, lo cual refleja la carencia de una vinculación formal entre el sector académico y empresarial para que el primero genere egresados con las capacidades técnico-profesionales que demanda el sector turístico de Morelos.



OFERTA EDUCATIVA RELACIONADA CON EL TURISMO EN MORELOS

Nivel Básico: El objetivo de las escuelas que se encuentran en este nivel es ofrecer capacitación para puestos específicos y así poder tener acceso a la planta productiva del sector turístico, por ejemplo: cocineros, meseros, camaristas, botones, boleteros de agencias de viajes, entre otros. Las escuelas oficiales de este nivel, dependen del gobierno federal o estatal como los CECATIS, y de instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). También pueden ser parte de las prestaciones obtenidas por algunos sindicatos.

Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial No. 147 (Cuautla, Morelos)

- Curso de Repostería
- Curso de Alimentos y Bebidas
- Curso de División Cuartos y Recepción

Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Morelos No. 01 (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.icatmor.mx>

- Curso de Preparación de Alimentos
- Preparación de Bebidas Servicio a Comensales
- Curso de Control de Costos de Alimentos y Bebidas

Nivel Medio Superior: El objetivo de las escuelas oficiales o particulares de este nivel es formar técnicos especializados o bachilleres con alguna especialidad (o capacitación específica) relacionada con el turismo, orientados a ocupar primordialmente puestos operativos o mandos de supervisión: jefe de recepción, capitán de meseros, ama de llaves, asistente de compras, jefe de almacén, entre otros. Las escuelas oficiales incluyen a los centros dependientes de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaría de Educación Pública (CETIS y CBTIS), a los Colegios de Bachilleres de los Estados (COBACH), a los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) y a los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyTES).

Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 223 (Zacatepec, Morelos):

- Bachillerato Técnico en Turismo

Centro de Estudios Universitarios Fray Luca de Paccioli (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.frayluca.edu.mx>

- Bachillerato en Empresas Turísticas

Centro Universitario Alianza de Morelos (Cuautla, Morelos):

- Bachillerato Técnico en Turismo

Centro de Estudios Tecnológicos No. 44 (Cuernavaca, Morelos):

- Bachillerato Técnico en Turismo

Colegio de Bachilleres Plantel 1

- Capacitación en Empresas Turísticas

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP Temixco, Morelos):

<http://www.conaleptemixco.edu.mx>

- Profesional Técnico-Bachiller en Hospitalidad Turística
- Profesional Técnico-Bachiller en Alimentos y Bebidas

Instituto Superior Azteca (Jiutepec, Morelos)

- Bachillerato Técnico en Turismo

Universidad Latina (Cuernavaca, Morelos)



- Bachillerato Técnico en Turismo

Nivel Superior: Son las Instituciones que ofrecen estudios de licenciatura o especialidad relacionados con el turismo, impartidos en Universidades, escuelas públicas o privadas. El objetivo de las escuelas que se encuentran en este nivel es formar profesionales a través del aprendizaje teórico-práctico, para que en el campo laboral ocupen mandos medios o directivos, aplicando sus conocimientos para la toma de decisiones y la adecuada operación de las empresas u organismos del sector.

Centro de Estudios Universitarios Fray Luca de Paccioli (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.frayluca.edu.mx>

- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

Centro Universitario Alianza de Morelos (Cuautla, Morelos)

- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

Centro Universitario en Lenguas, Turismo y Empresas de Servicio "CULTURES" (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.cultures.com.mx>

- Licenciatura en Administración Hotelera
- Licenciatura en Gastronomía

Estudios Superiores en Hotelería Euro – América (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.euro-americana.org>

- Licenciatura en Alta Administración Hotelera y Alta Cocina
- Licenciatura en Hotelería y Alta Cocina
- Licenciatura en Hotelería y Gastronomía
- Licenciatura de Chef Profesional

Instituto Tecnológico de Alta Hotelería y Gastronomía "Euromar" (Cuernavaca, Morelos):

<http://www.euromar.com.mx>

- Licenciatura en Alta Administración Hotelera
- Licenciatura en Gastronomía

Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM): <http://www.uaem.mx>

La UAEM hace desarrollo de programas de turismo de naturaleza en el estado, también ofrece cursos para capacitación de guías turísticos que les permite acreditar el 80 por ciento de los cursos que exige la SECTUR para otorgar el permiso de guía turístico.

Cuenta con tres campus en los que se imparten las licenciaturas de Administración, Contaduría Pública e Informática.

Universidad del Valle de México, (en convenio con Glion Institute of Higher Education, Temixco, Morelos):

<http://www.uvmnet.edu>

- Licenciaturas Internacionales en Administración de Empresas Turísticas, Hoteleras y Gastronómicas

Universidad Dorados (Yautepec, Morelos): <http://www.universidaddorados.gob.mx>

- Licenciatura en turismo
- Licenciatura en Administración Hotelera y Gastronómica

Universidad Internacional (Cuernavaca, Morelos): <http://www.uninter.edu.mx>

- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas

Universidad Lafina (Cuernavaca y Cuautla, Morelos): <http://www.unila.edu.mx>

- Licenciatura en Turismo
- Licenciatura en Gastronomía y Administración Operativa



Diplomados

Son las instituciones y organismos, públicos o privados, que imparten enseñanzas no incluidas en los niveles oficialmente establecidos por la Secretaría de Educación Pública. El objetivo de estas instituciones es ofrecer, estudios de especialización generalmente a egresados de carreras universitarias o personas con experiencia profesional.

Centro Cultural Iberoamericano (Extensión Universitaria UIA-Puebla):

<http://www.cci.edu.mx/HTML/extension.htm>

- Cursos de capacitación en turismo.

Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Morelos (ICATMOR, Cuernavaca Morelos):

<http://www.icatmor.mx>

- Diplomado en Servicios Turísticos

Educación en línea (on line) Ámbito tecnológico internacional en la educación:

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información aplicadas a la formación es un hecho que abre nuevas vías en el ámbito educativo, tanto a nivel de la enseñanza reglada como en la formación continua.

Instituto Universitario de Posgrado (España) <http://www.iupmexico.com/>

- Maestría en Dirección y Gestión Turística

Diplomados:

- Estructura del mercado turístico
- Planificación y Gestión de Destinos Turísticos
- Turismo y Gestión del Patrimonio Natural y Cultural
- Dirección Estratégica de la Empresa Turística
- Mercadotecnia e Investigación de Mercados Turísticos
- Gestión Financiera de la Empresa Turística
- Gestión de los Recursos Humanos en Turismo
- Nuevas Tecnologías y Turismo
- Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente en Empresas Turísticas
- Gestión de Empresas y Complejos de Ocio y Turismo
- Dirección y Gestión Hotelera
- Dirección y Gestión de Empresas Mayoristas y de Intermediación Turística
- Gestión de Eventos
- Creación de Empresas Turísticas

Universidad Oberta de Catalunya (España):

<http://www.uoc.edu/web/mx/web/index.html>

- Dirección y Mercadotecnia de empresas turísticas UOC-UIB
- OMT GTAT. Alta gestión en política y estrategia de los destinos turísticos
- OMT GTAT. Desarrollo sostenible de los destinos turísticos
- OMT GTAT. Mercadotecnia de los destinos turísticos
- OMT. Planificación de los destinos turísticos
- OMT. Gestión de los destinos turísticos
- OMT. Creación de producto en los destinos turísticos
- OMT. Comercialización de los destinos turísticos
- Conservación, gestión y difusión del patrimonio
- Turismo cultural
- Interpretación ambiental y del patrimonio UOC-UIB
- Gestión del patrimonio arqueológico

Fuente: Elaborado por CECIC con base en los datos publicados por la SECTUR de la Federación.



Recuadro 6.1

Producción y Distribución del Saber Hacer (*Know How*)

La innovación también implica buscar nuevos nichos de producto y potenciarlos, para ello se requiere de aplicar estrategias que busquen fomentar la producción y distribución del saber hacer. Los recursos naturales e históricos-culturales así como la capacidad de su gente permiten pensar que Morelos se puede integrar en un cluster turístico de la región centro del país. Para lo anterior se debe partir de un proyecto que promueva la producción y distribución del saber hacer. Ello implica generar una política turística que se encargue de planear el desarrollo turístico del estado con una visión de corto, mediano y largo plazo la cuál debe partir de un proyecto turístico consensuado con el sector privado, con la sociedad civil y con el gobierno en sus tres niveles.

El diagnóstico revela que existe una desvinculación entre los distintos nichos de producto turístico, por ejemplo, por un lado están las estrategias de los empresarios dueños de balnearios (integrados en la Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios del Estado de Morelos) y por otro las de la Asociación de Hoteles de Morelos. Si bien es cierto que sus nichos de mercado son distintos, ambos comparten el objetivo de aumentar el gasto promedio y aumentar la pernocta.

Lo anterior se justifica porque las economías de escala de las empresas turísticas crecen en función del tamaño del destino turístico. A nivel mundial, en todas las regiones turísticas tradicionales, existe una marcada concentración de todos los tipos de capital (financiero, humano, gubernamental, entre otros) en los lugares turísticos más demandados, en el caso de México este fenómeno se da en los destinos que ofrecen el producto de sol y playa, pero sobre todo en los que apoya FONATUR¹⁰. Esto, implica una desventaja competitiva para los destinos del interior del país, medida por la inversión que se destina a cada uno de ellos, por ello el esfuerzo que deben hacer los participantes del turismo en Morelos es mucho más grande y la inversión en productos y servicios turísticos debe basarse en una planeación muy cuidadosa para no caer en desperdicio de recursos. Una forma de generar producción y difusión del saber hacer es a través de reuniones periódicas entre los participantes del turismo en Morelos, o bien, de los representantes de las cámaras y todas las autoridades relacionadas con el turismo en el estado, como de hecho se hace en la actualidad.

Una alternativa para generar planeación y difusión del saber hacer en Morelos es promover la creación de un centro de articulación productiva para el turismo, o bien, un Centro de Desarrollo Turístico de Morelos (CDTM). Éste podría ser un generador de información sobre las características de la demanda y la oferta turística. Además debería contar con funciones de planeación de las estrategias de corto, mediano y largo plazo para impulsar el desarrollo competitivo y sustentable del turismo en Morelos. La información y planeación generada por el CDTM será el punto de partida que marcará la estrategia más adecuada para invertir los recursos escasos que se destinan al turismo en el estado para maximizar su rendimiento en una serie de programas y proyectos estratégicos detonadores del turismo en Morelos.

Programas de Fomento a la Innovación

Del diagnóstico se obtuvieron algunas propuestas para lanzar programas y proyectos estratégicos que fomenten la innovación para el turismo en Morelos, en este apartado sólo se mencionan, las ideas y los

¹⁰ Una alternativa para atraer otro tipo de turista del que busca sólo sol y playa es generar una oferta de productos y servicios turísticos distinta a lo tradicional, el turismo estará dispuesto a pagar por vivencias distintas, siempre que éstas se ofrezcan con precio y calidad competitivos. En este sentido se puede innovar en nuevos productos que ya ofrece el Estado, pero se les puede dar mayor impulso para que generen mayor derrama de la que actualmente aportan. Dos ejemplos son el Turismo de Salud-SPA's y Turismo para Adultos Mayores-Retirados.



programas se detallarán al final de este capítulo. Difundir una cultura de competencia cooperativa a lo largo de toda la cadena global de valor. La cuál deberá generar un compromiso para el desarrollo competitivo del turismo en Morelos, esto tiene el objetivo de continuar con la buena comunicación que existe entre los empresarios y el gobierno del Estado en las estrategias para desarrollar el turismo de Morelos.

El gobierno en sus tres ámbitos deben ser los encargados de promover el desarrollo competitivo y solidario del Estado de Morelos, por ello para generar la integración, articulación y vinculación de los eslabones de la cadena global de valor se requiere de la coordinación y apoyo de las autoridades en sus tres niveles federal, estatal y municipal.

Lo anterior implica definir una política turística con estrategias de corto, mediano y largo plazo para que se realicen con independencia de los cambios trienales o sexenales de las autoridades políticas, esto se puede lograr haciendo un Proyecto de Gran Visión Turística para Morelos, que tenga el objetivo de integrar al estado en un cluster turístico de la región centro del país. El éxito de un destino turístico no sólo se mide por contar con precios competitivos, hoy en día también se requiere promover la competitividad a través del impulso a la calidad en la prestación del servicio. Para lograr lo anterior se propone la creación de un Centro de Capacitación Empresarial-Turístico de Morelos (CCETuM), en su interior se debe contar con una estructura que simule una empresa turística de nivel mundial, el objetivo es enseñar de forma cercana a la realidad como debe funcionar ésta y sobre todo, promover una cultura de servicio de calidad total entre los alumnos.

El CCETuM deberá contar con el servicio de profesionales que capaciten a los recursos humanos sobre todo en la parte técnica y operativa; inclusive, puede servir como un “centro de reciclaje” de personas desempleadas de otros sectores de la economía, ahí se pueden capacitar y obtener empleo formal en alguna empresa turística en Morelos. Los recursos financieros para crearlo podrían ser de origen mixto (academia, empresarios y gobierno) o sólo de aportación académico-empresarial. Una alternativa para la creación del CCETuM es hacerlo a través del CONALEP. Esta opción es interesante, en función de los recursos de la federación que se pueden obtener para impulsarlo con una visión distinta. De hecho, el CONALEP plantel Temixco¹¹ podría ser el lugar físico en donde se establecería el CCETuM.

Se sugiere que la SEP de Morelos pida el apoyo de la SEP Federal para que se canalicen los recursos necesarios para impulsar la creación del CONALEP-CCETuM con una nueva visión para capacitar a los recursos humanos que demanda el sector turístico del estado. Si no se obtuvieran recursos para hacer el CCETuM se debe impulsar un acuerdo formal de vinculación entre universidades, instituciones de educación superior y centros de capacitación en los cuáles se deben establecer mecánicas claras con base en las necesidades de cada uno de los nichos de producto turísticos. El acuerdo implicaría generar acuerdos sobre prácticas profesionales, trabajos de medio tiempo y establecer cuáles son los programas de estudio adecuados para las necesidades del sector turístico de Morelos. El objetivo deberá ser el de disminuir en la medida de lo posible el costo de capacitación en el que incurren los empresarios del sector.

■ **Abastecimiento y Proveduría**

En el diagnóstico sobre los temas de abastecimiento y proveduría para el sector turístico se concluye que no existe una vinculación adecuada, lo cual se refleja en un mayor costo de los insumos, lo cuál a su vez se observa en precios menos competitivos. Por ello, resulta estratégico implementar una estrategia que busque promover la articulación de este eslabón en la cadena global de valor, para lograr que los empresarios turísticos logren ofrecer precios más competitivos.

¹¹ Profesional Técnico-Bachiller en Hospitalidad Turística y Profesional Técnico-Bachiller en Alimentos y Bebidas



En este eslabón se debe promover potencialmente la integración con los proveedores locales, ya que el turismo –por ser un sector transversal- tiene impacto directo en sectores como el agropecuario-alimentario, comercio y abasto, manufacturas, muebles, artesanías, construcción, servicios financieros, telecomunicaciones, entre otros. En Morelos es importante lograr un esquema de desarrollo de proveedores locales el cual se enfoque principalmente a articular a las Mipymes en la proveeduría no sólo de comercio y servicios, sino también de manufacturas.

Dentro de la proveeduría, también se considera el tema de capacitación de los recursos humanos, para lo cual es necesario fortalecer la vinculación con las escuelas especializadas en turismo y servicios, así como aprovechar los programas de apoyo a la capacitación y profesionalización que ofrecen el gobierno federal y estatal, para lo cual es importante lograr que los empresarios conozcan estos apoyos y como acceder a ellos.

Por último, se abordará el tema de financiamiento, el cuál es el punto de partida en la estrategia para que las empresas logren crecer e integrarse en el mercado de forma competitiva. Sin duda, la escasez de recursos para financiamiento es el obstáculo más grande al que se enfrentan las empresas turísticas de Morelos para lograr desarrollarse.

Abasto de abarrotos y productos perecederos para el sector turístico

En términos generales, los empresarios tienen acceso a un abasto confiable en términos de calidad, variedad y disponibilidad de productos de abarrotos y bienes perecederos, sin embargo, en la mayoría de los casos los precios no son los más adecuados para promover el desarrollo de las empresas turísticas. Lo anterior se concluye después de conocer que algunos empresarios prefieren proveerse de los mercados de abastos ubicados en la Ciudad de México porque al hacer el análisis costo beneficio les sale más barato, o bien, otros les compran los productos a intermediarios que van a la capital del país, de hecho se sabe que la mayor parte de los locatarios de los mercados municipales de Cuernavaca y Cuautla son intermediarios de centrales de abastos del Distrito Federal, por lo que sus precios son más altos. Para incentivar la compra a proveedores locales de abarrotos y bienes perecederos se debe fomentar la formalidad fiscal de éstos; la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado debería promover esfuerzos adicionales para promover dicha formalidad y así vincularlos a la cadena de proveeduría del comercio formal en Morelos.

En la actualidad, no existe información oportuna y eficiente sobre la disponibilidad de la oferta de proveeduría de insumos en Morelos. La Secretaría de Desarrollo Económico del Estado debería contar con un padrón actualizado de los proveedores de insumos de Morelos y ponerlo a disposición del público a través de su página de internet, esto permitiría una integración más eficiente de los eslabones de la cadena global de valor.

A la fecha no se conocen análisis de mercado sobre la situación de la proveeduría de bienes y servicios a nivel estatal. Por lo anterior, se sugiere se realicen los estudios adecuados para conocer cuáles son las causas estructurales que impiden una mayor vinculación con los proveedores locales. Si los análisis de mercado logran su objetivo se podrán promover acciones que resuelvan los problemas que impiden la integración entre los proveedores locales y los empresarios de distintos sectores, será un área de oportunidad para promover la integración del eslabón de abastecimiento y proveeduría en la cadena de valor del turismo y así generar, mantener empleos y promover una mayor nivel de competitividad para el sector turístico de Morelos.



Proveeduría de Recursos Humanos

La principal fuente de provisión de recursos humanos son las universidades, instituciones de educación superior, escuelas técnicas, entre otros. El turismo es un sector intensivo en capital humano por lo que genera un buen número de empleos, los empleos directos que genera el sector representan el 6% del total de empleos en Morelos. Sin embargo, existe una alta rotación de personal debido a los bajos salarios que se ofrecen en el mercado (salario mínimo al área geográfica C \$44.05 pesos diarios). Esto genera un círculo vicioso, ya que los empleadores tienen que invertir mayor cantidad de recursos en capacitar a su personal; mientras que los empleados tienen incentivos a buscar otras oportunidades laborales.

Debido a lo anterior, los egresados de las universidades e instituciones de educación superior de Morelos tienen incentivos a buscar trabajo en centros turísticos desarrollados como Acapulco, Cancún, entre otros, por este fenómeno la oferta disponible de recursos humanos disminuye. En general existe una falta de reconocimiento de la importancia de dar calidad en el servicio, esto es preocupante, ya que el turismo no sólo demanda opciones atractivas en precio, sino también en calidad, por ello el tema de capacitación de los recursos humanos adquiere aún más relevancia.

El diagnóstico revela que son las grandes empresas las que capacitan al interior de sus empresas. O bien, personal de nivel gerencial y de dirección acuden a compartir su experiencia con los alumnos de las universidades e instituciones de educación superior. Asimismo, estas mismas empresas invierten mucho en capacitación al pagar a especialistas que acuden a sus negocios a dar cursos, no promueven que se capaciten fuera de sus instalaciones porque consideran que no existen lugares de calidad en donde lo puedan hacer.

Como se argumentó en el apartado de innovación para disminuir el costo de capacitación para los empresarios se propone que la industria turística promueva acuerdos formales de cooperación con el sector académico, el cuál debería incluir temas como características de prácticas profesionales, servicio social, entre otros acuerdos; además se podría analizar la posibilidad de dar preferencia de contratar gente egresada de las universidades y centros de capacitación del estado.

Proveeduría de Recursos Financieros

El acceso oportuno, adecuado y en condiciones competitivas a recursos para el financiamiento son condiciones necesarias para impulsar el desarrollo competitivo de las empresas turísticas. En Morelos más del 95% de éstas son Mipymes, por lo que la posibilidad de acceder a los apoyos financieros es muy baja.

A pesar de los esfuerzos que se han realizado para promover el financiamiento a las Mipymes, México se encuentra rezagado en el nivel de crédito privado como porcentaje del PIB en comparación con otras naciones de ingreso medio, según datos del Banco Mundial y de la OCDE. En el 2005 el crédito a empresas como porcentaje del PIB ascendió a poco menos del 20 por ciento. En comparación Polonia tiene alrededor del 30 por ciento, India y Brasil cerca del 40 por ciento y Chile, llega a la cifra del 65 por ciento de su PIB. Así, la falta de financiamiento para las Mipymes no es un problema exclusivo de Morelos, éste es un fenómeno nacional. Dada la crisis bancaria de 1995 y debido al proceso de rescate del sistema bancario la banca comercial se ha visto impedida de otorgar financiamiento a las empresas. Las explicaciones a este fenómeno van desde la paradoja de competitividad del sistema financiero, en la cual los bancos no tienen incentivos a prestar porque reciben muchos ingresos por sus comisiones, o bien, porque las leyes para recuperar los activos en garantía en caso de no pago no son adecuadas para incentivar que los bancos presten.



Según datos de la encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio más del 50 por ciento de las Pymes se financian a través de sus proveedores, mientras que las empresas que adquieren créditos de la banca comercial son menos del 20 por ciento. A pesar de que ha pasado más de una década de la crisis financiera, el porcentaje de empresas que se financian a través del sistema bancario ha venido disminuyendo, mientras que el crédito a través de proveedores aumenta. En porcentaje de financiamiento que otorga la banca de desarrollo apenas llega al 1 por ciento. Otro obstáculo para acceder al crédito de la banca comercial son las tasas de interés, las cuáles se calculan entre el 18 y 24 por ciento anual, lo cuál requiere de una alta tasa de retorno de capital, muchas veces la fluctuación de la demanda de turismo en Morelos impide que las Mipymes puedan hacer frente a sus compromisos financieros.

Bajo la situación actual, los hoteleros, restauranteros, artesanos, y demás participantes del turismo en Morelos enfrentan dificultades para ampliar su negocio, entre otras razones por las altas tasas de interés de los créditos y el rechazo de la banca, este se justifica en la gran mayoría de los casos por la falta de garantías de crédito (colateral) y de historial crediticio. El financiamiento para las empresas constituye una condición indispensable para promover su crecimiento. Actualmente, muchas empresas ven limitado su potencial de desarrollo competitivo por la falta de recursos de capital para continuar con sus proyectos de expansión, o al menos para mantenerse en el mercado. En concreto, algunas empresas turísticas no pueden adquirir los Distintivos M y H por que no tienen el dinero para aplicar las estrategias y características requeridas para adquirir los reconocimientos. Si el mercado no está dispuesto a prestar para que las Mipymes se desarrollen, el gobierno debe promover el financiamiento a éstas a través del diseño de políticas para la conformación de expedientes crediticios de las empresas, los cuales consideren su impacto en el otorgamiento de financiamiento.

En este sentido, es interesante la labor que hace el Fondo para el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad del Estado de Morelos (FFESOL)¹² el cual se enfoca principalmente al micro financiamiento, la institución se diseño con el fin de impulsar el desarrollo económico de la empresa familiar. FFESOL busca solucionar el problema de las garantías para acceder a créditos de la banca comercial. Los financiamientos entre \$5,000 y \$30,000 pesos se dan de forma individual con plazos de hasta 12 meses. La ventaja de estos apoyos es la posibilidad de hacerse de un historial crediticio, el cual podrá abrirle el acceso a créditos por parte de la banca comercial. Esto genera una incubadora de acreditados y genera una cultura de financiamiento.

Además FFESOL busca ofrecer tasas de interés por debajo de la banca comercial. La estrategia para disminuir el riesgo de no pago es a través de la formación de grupos solidarios de financiamiento, los cuales se comprometen a respaldarse mutuamente, esta es la primera etapa del micro crédito, después de 4 a 6 meses se duplica el monto inicial de apoyo, se baja la tasa de interés hasta llegar a una del 2.5% siempre que el negocio siga en funcionamiento y el historial de pago sea el adecuado.

A pesar del esfuerzo de FFESOL los recursos son insuficientes para impulsar el desarrollo competitivo de las Mipymes, además de que no todos pueden acceder a pagar las tasas que ofrece este fondo. La limitante institucional de este fondo es que tiene que devolver los recursos que recibe a Nacional Financiera (NAFIN), por ello se propone desarrollar un Fondo de Desarrollo Competitivo a nivel estatal que tenga cierta independencia de NAFIN y que se componga de recursos que genere el propio estado, o bien, un fondo de garantías que sirviera de colateral para las empresas que no cuentan con él, pero que tienen posibilidades de crecimiento.

¹² Más información sobre FFESOL está disponible en el capítulo de Pymes de este documento.



Propuestas para integración del eslabón:

Las propuestas que se recabaron del diagnóstico para mejorar la operación y lograr el objetivo de integrar el eslabón de la cadena global se presentan en este apartado, considerando que de su implementación depende la mejoría en esta parte de la cadena global de valor. Para mejorar la competitividad de las empresas turísticas se puede buscar mejorar en la eficiencia de sus compras de productos perecederos y abarrotes, el acceso a una oferta de calidad y precio competitiva en el estado resulta fundamental para aumentar la eficiencia de operación de las empresas. Por lo anterior, surge la idea de vincular la oferta con la demanda a través de una base de datos estatal que contenga un padrón con los proveedores locales. La SEDECO pudiera ser la encargada de recopilarla, actualizarla y ponerla disponible al público en su página de Internet.

Un área de oportunidad relevante en este rubro es satisfacer la demanda del creciente número de empresas que requieren de insumos con calidad y precios competitivos, por ello se sugiere hacer un análisis costo-beneficio y de factibilidad financiera para promover la creación de un Centro Logístico de Distribución Agroalimentaria de Morelos (CLDAM). Este tendría el objetivo de fungir como una empresa integradora para impulsar el desarrollo del sector agronegocios en el corto plazo. El CLDAM permitirá el abasto eficiente, oportuno y a menores costos de este tipo de productos para hoteles, restaurantes y otros servicios comerciales.

Para promover la creación de empleos formales en el estado y vincular a la oferta y demanda de trabajo se sugiere que la CANIRAC, para el caso de los dueños de restaurantes, o bien la Asociación de Hoteles y Moteles realicen una bolsa de trabajo y un padrón de proveedores. La unión de esfuerzos para cumplir el objetivo de posicionar a Morelos como un destino turístico competitivo es condición indispensable, y un buen ejemplo sería este que redundaría en beneficios para todos los participantes de la cadena de valor, o al menos para los miembros de estas asociaciones.

CANIRAC tiene proyectos para generar beneficios a sus afiliados, entre ellos, buscan realizar acuerdos con universidades e instituciones superiores de educación para que sus egresados puedan tener la opción de trabajar en sus empresas. La cámara del gremio reconoce que los salarios no son competitivos, lo cual limita la posibilidad de retener a los jóvenes en el estado, y aumenta la rotación de personal, pero están convencidos de que el impulso al turismo en Morelos, aumentará la estadia y gasto promedio, y terminar con ese círculo vicioso.

La implementación de programas de impulso al financiamiento de las Mipymes no es tarea fácil, debido a la escasez de recursos del Estado, sin embargo, el gobierno debe ser el promotor del crecimiento y la inversión para ello debe impulsar la competitividad de las empresas y una forma de hacerlo es cumplir con las funciones debiera realizar la banca comercial, canalizar recursos para el financiamiento.

Para generar créditos de forma oportuna, adecuada y a tasas competitivas. Se sugiere aprovechar la buena labor y experiencia de FFESOL, impulsar su desarrollo, dotarlo de más atribuciones legales e independizarlo (hasta donde sea posible) de los recursos que recibe de NAFIN, para crear un fondo estatal de financiamiento, con montos mayores y tasas de interés accesibles. Dentro de esta nueva institución se puede contar con un Fondo de Modernización Turística con dos líneas, uno que atienda a la infraestructura y remodelación de la oferta de servicios turísticos, incluyendo proyectos de imagen urbana, que sean de beneficio para el destino turístico en su conjunto. Y otra línea debe apoyar a la compra de mobiliario y equipo para acceder a los distintivos M y H. Además se deben promover apoyos para la modernización tecnológica de las empresas turísticas. La promoción a través de Internet es eficiente y barata, además facilita las estrategias de comercialización.



▪ **Prestación de Servicios**

La oferta de productos y servicios turísticos en Morelos se distribuye de manera desigual, sin duda el destino más importante es la ciudad de Cuernavaca, alrededor de ésta se desarrollan las actividades más numerosas. Sin embargo, también existe cierta concentración en la zona de Cuautla, y se reconoce el desarrollo de los destinos de Tepoztlán, la zona de balnearios y Tepoztlán considerado Pueblo Mágico desde el 2002.

Existe una oferta de servicios turísticos variada en buena parte del estado, las cuáles ofrecen distintas opciones accesibles a todo tipo de presupuesto y preferencias. Algunas de éstas son actividades de turismo cultural, como visitas a museos, zonas arqueológicas (Xochicalco, principalmente), actividades de turismo de deporte, aventura y ecoturismo como golf, esquí acuático (Tequesquitengo), ciclismo de montaña, rafting, espeleología, rappel, visitas a jardines botánicos, paracaidismo, entre otros. Además cuenta con dos rutas con especial contexto histórico de dos etapas históricas, la Ruta de los Conventos del siglo XVI y la Ruta de Zapata.

El diagnóstico revela que en general, la integración de una oferta de productos y servicios complementarios para ofrecer al turista es precaria, debido a la carencia de oficinas administradoras de destino en algunos segmentos de mercado con potencial de desarrollo. Esto limita la derrama económica que puede generar el turismo para los morelenses, para aprovechar el potencial de un producto turístico se debe invertir en su desarrollo y darle al turista todas las facilidades para llegar a éste.

A pesar de que el turismo representa una actividad económica en ascenso el presupuesto que se le asigna no corresponde con las necesidades de inversión que requiere el sector, si bien es cierto que la mayor parte de la inversión la realizan los privados, también el gobierno local y municipal debe invertir en infraestructura urbana para mantener el atractivo del destino, mantenimiento de monumentos históricos, señalización turística, debe cuidar la calidad del transporte público y el paisaje urbano (que incluye la reglamentación de anuncios espectaculares), entre otros. Los gobiernos municipales tienen la facultad legal de regularizar la apertura anárquica de puestos ambulantes (principalmente en las carreteras) que venden bebidas alcohólicas sin autorización, ello genera una mala imagen urbana y aleja al turismo de mayor derrama, por lo tanto, lo que pudiera ser benéfico para algunas personas en el corto plazo, se convierte en un riesgo para el destino en su conjunto.

En este mismo tema, la sociedad, los gobiernos municipales en coordinación con las autoridades estatales y federales deben promover una cultura de cuidado al medio ambiente, un ejemplo de ello es el Lago de Tequesquitengo, si no se implementan programas de monitoreo de la calidad del agua y limpieza y conservación del recurso hidráulico el daño ecológico podría ser irreparable. Para evitarlo, se deben de utilizar plantas de tratamiento de aguas que mantengan el lago en condiciones óptimas. Por otra parte, es necesario poner atención al problema de descarga del drenaje en el manto acuífero de las comunidades aledañas, se deben destinar recursos para evitar que esta práctica continúe.

La preservación del Lago de Tequesquitengo parte de generar una idea de corresponsabilidad en la conservación del destino por parte de los habitantes de la zona. Por ejemplo, se debería pagar el predial en función de la cercanía de las propiedades con el lago e invertir un porcentaje de estos recursos en la conservación del lago, para ello se podría crear un Fideicomiso que garantice la disponibilidad del recurso para la conservación del lago. Además es necesario que los municipios aledaños al lago busquen regularizar la tenencia de la tierra de toda la zona lacustre y hacer respetar las reglas y normas de usos de suelo.

La ocupación de la ciudad de Cuernavaca durante el periodo 2000-2006 se ubicó en 41 por ciento en promedio, contra 33 por ciento de Cuautla que ha venido disminuyendo. La ocupación de promedio de



Morelos (37%) se ubica trece puntos por debajo del promedio de ocupación nacional (51%). En el último año según cifras de DATATUR el promedio de ocupación creció 6 puntos porcentuales para ubicarse en 44.4% lo que implica una tasa de crecimiento anual del 15%. Esto puede ser un indicador de recuperación del posicionamiento del turismo para el estado, por lo que se deben redoblar esfuerzos de inversión en distintos productos y servicios turísticos para aumentar el gasto y la estadía promedio.

La fluctuación de la demanda por servicios de hospedaje en el estado alcanza sus puntos máximos en marzo-abril y en julio (53% y 50% en abril y julio del 2006, respectivamente), lo cuál sigue la tendencia del turismo a nivel nacional. En contraste la ocupación de Cuautla alcanzó un máximo de 40 por ciento en temporada alta, esto debe alertar a los encargados del turismo en ese municipio para reposicionar a la brevedad el buen desempeño que tenía en abril del 200 y 2001 que llegaba al 50 por ciento.

En el segmento de mercado de balnearios su afluencia se ha visto reducida, en términos generales por el elevado costo del peaje, aunque también influyen otros factores como el clima, la promoción, entre otros. Los empresarios dueños requieren demandan más apoyos en promoción, y fomento al segmento, aunque se tiene la idea que el gasto promedio por visitante es menor que otros nichos de producto, la importancia de los balnearios radica en que generan empleos en las zonas rurales.

La infraestructura hotelera requiere de mayor inversión para mantener un nivel de calidad adecuado a las preferencias del nuevo tipo de turista; independientemente del segmento de mercado o ingreso al que se destinen los hoteles y moteles, dar un servicio de calidad total es un factor decisivo para ganar o perder un cliente.

El diagnóstico revela una marcada diferencia en la calidad de prestación de servicios y en la infraestructura del establecimiento de hospedaje, todo depende del empresario, del destino e incluso del segmento de mercado al que se enfocan, sin embargo, se debe promover que la competencia se da por precio y calidad, incluso este último se valúa más, porque se está dispuesto a pagar por un servicio de calidad, porque se valora más por el turista. Y así la relación precio calidad se compensa.

Turismo Cultural

El nicho de producto del turismo cultural, genera una estadía y derrama promedio mayor, debido al segmento de ingreso que lo demanda. Morelos tiene diversas opciones para aprovechar y vender al turista, sin embargo, no todas reúnen las condiciones adecuadas para obtener todo su potencial, las razones principales son la desarticulación en la oferta de productos de este segmento en el estado y la poca inversión en infraestructura y servicios turísticos relacionados para llegar a los destinos culturales. Un ejemplo de lo que se puede hacer con la cultura en Morelos es el programa de Pueblos Mágicos, el cual ha servido para conservar el patrimonio histórico-cultural de Tepoztlán, los recursos que otorga la federación se deben canalizar de manera directa a conservarlo y esto genera beneficios indirectos a la comunidad, a través del turismo que reciben. No obstante, deben cuidar la capacidad de carga del destino, así como buscar un segmento de mercado más respetuoso del patrimonio natural e histórico.

La Ruta del Volcán Popocatepetl se integra por conventos dominicos, agustinos y franciscanos del siglo XVI, once de ellos están inscritos en la lista de Patrimonio Mundial por la UNESCO desde 1994. Para integrarlos se deben planear rutas de guías turísticos operadas por agencias administradoras de destino, las cuáles requieren poner en valor los recorridos, contar con servicios adecuados para los turistas; lo anterior requiere inversión y alianzas estratégicas no sólo entre las autoridades federales y municipales, sino incluso con el gobierno de Puebla en los casos en que comparten conventos.



La Ruta Zapata requiere de inversión en infraestructura relacionada con servicios turísticos de calidad como centros de atención e información, restaurantes, y servicios de hospedaje. La ruta la pueden operar distintas agencias administradoras de destino, pero ellas no son responsables de poner en valor el destino, ni de generar los atractivos necesarios para que sean un atractivo en sí mismo.

En el corto plazo, un proyecto en marcha que rescatará la vocación turística del Centro Histórico de Cuernavaca es el Teatro Ocampo, el cual debe impulsar y promover mejores servicios, tanto de transporte, estacionamiento, restaurantes, bares y mejores hoteles. Asimismo en la agenda legislativa Morelos 2008 se contempla la remodelación del Centro Histórico de Cuernavaca y de Cuautla, de cara al Centenario de la Revolución Mexicana y el Bicentenario de la Independencia. Asimismo, se impulsará también la Ruta de los Conventos, toda vez que se requiere dar mayor apoyo en infraestructura, señalización, servicios turísticos, entre otros, con ello se armará un producto turístico para vender a los mercados turísticos¹³.

CENTRO DE CONGRESOS Y CONVENCIONES MORELOS

Ubicación: Autopista del sol, Km. 112, a 30 Km. de la ciudad de Cuernavaca, contiguo al fraccionamiento Santa Fe, Xochitepec, Morelos.

Servicios: Cuenta con 15 salones para eventos de diferentes características. Internet inalámbrico, estacionamiento para 1,100 autos, planta eléctrica para alumbrado de emergencia, cocina para 3,000 comensales, resistencia de piso 20 Ton por m², sonomuro para dividir salones, energía eléctrica, cajeros automáticos y controles de audio y video.

Fortalezas:

- Segmento de mercado con potencial de desarrollo.
- Desarrollo de una zona del estado, distinta a la ciudad de Cuernavaca o Cuautla.
- Cuenta con aeropuerto nacional a 5 minutos.
- Regula la estacionalidad de la demanda de hospedaje, mejora la ocupación en temporadas bajas y contribuye a elevar el gasto promedio por persona.

Oportunidades:

- Detonar inversiones en un nuevo polo de desarrollo estatal.
- Competirá en eventos mayores a 200 personas, ya que números menores a estas cifras pueden ser atendidos por hoteles.
- Organizar las Ferias que promueve el gobierno como Expo PYME, Expo Morelos Produce, Feria del Empleo, entre otras.
- Traer eventos consolidados que busquen distintas opciones, o bien, desarrollar nuevos eventos.

Debilidades:

- El proyecto se encuentra aislado.
- No hay infraestructura hotelera suficiente para atender a grandes grupos en un radio de 10 kilómetros.
- Dado el número de habitaciones disponibles (de 3 a 5 estrellas), se está limitando el proyecto a eventos menores a 2,000 asistentes.
- Problemas de logística por la distancia del recinto y por el número de habitaciones en los establecimientos relativamente cercanos.
- Los precios del hospedaje son altos en comparación con destinos cercanos.
- Al estar fuera de la mancha urbana, se "renuncia" al mercado local de ferias y exposiciones de consumo.
- Morelos no es un estado que por su actividad industrial justifique traer ferias y exposiciones especializadas.

¹³ Información tomada del boletín de prensa del gobierno del estado número 1401 del 28 de agosto del 2008.



Amenazas:

- El mercado de 20 a 200 asistentes a congresos se encuentra repartido y atendido en hoteles que no piensan dejar de seguir promocionando su establecimiento a favor del WTC Morelos.
- Existe poca interacción y coordinación entre los hoteleros de la región para traer y repartir eventos grandes.
- Si el aeropuerto Mariano Matamoros no se internacionaliza, entonces se limitaría el desarrollo del Centro de Convenciones.

Fuente: Elaborado por CECIC con base en distintos documentos sobre el tema.

Recuadro 6.2

Turismo de Negocios o Reuniones

Para complementar la prestación de servicios en los hoteles, en algunos de ellos se invierte en salones para eventos, con ello buscan diversificar su oferta de servicios y aumentar sus ingresos mediante nuevos nichos de producto como turismo de negocios, eventos y convenciones, bodas, entre otros.

El estudio de REDES ubica al turismo de negocios o reuniones (incluye las variantes de congresos y convenciones tales como Congresos, Convenciones, Ferias y Exposiciones y Viajes de incentivo) es el tercer motivo para acudir a Morelos (16%), sólo lo superan visitas a familiares y amigos (29%) y descanso, placer y diversión (29%). El turismo de negocios o reuniones genera una derrama cercana a los 2 mil 400 millones de pesos (23% de la derrama total). Además, este segmento regula la estacionalidad de la demanda, mejora la ocupación en temporadas bajas y contribuye a elevar el gasto promedio por persona.

Dado lo anterior, el Centro de Convenciones ubicado en el municipio de Xochitepec, será un polo de desarrollo de éste segmento de mercado a mediano y largo plazo. En el diagnóstico se recabaron distintas opiniones sobre su ubicación, factibilidad de desarrollo en el tiempo, ventajas-desventajas, entre otros elementos, además de analizar estudios de mercado previamente realizados para conocer su potencial de desarrollo, todo esto se resume en el siguiente recuadro.

La ventaja principal de la construcción del Centro de Convenciones es que puede constituirse como un polo de desarrollo en una zona distinta del estado, por lo tanto se espera que se canalicen muchas inversiones en los próximos años para esa zona del estado.

Las principales desventajas radican en su lejanía de la ciudad de Cuernavaca, lo cuál aumenta los costos de realizar una convención en el recinto, debido a la complicada logística y al reducido número de habitaciones cercanas a éste. Además, se requiere de vías alternas para acceder rápidamente a éste debido a los problemas de tráfico en la Autopista del Sol.

Propuestas para la integración del eslabón:

El objetivo de las estrategias de impulso al turismo debe tener el objetivo de aumentar la estadía y gasto promedio. Una forma es a través del desarrollo de nuevos nichos de producto que mejoren la ocupación entre semana y en temporadas bajas, esta es una de las características del turismo de negocios o reuniones, salud, adultos mayores, educativo, entre otros.

Por otro lado, los gobiernos municipales de los destinos turísticos de Morelos deben promover la inversión en infraestructura de servicios turísticos, conservación de la imagen urbana y promover la arquitectura del paisaje. Esto debe establecerse a través de planes de ordenamiento territorial que tengan claro el tipo de uso de suelo por zonas, para conservar en la medida de lo posible un desarrollo armónico de cada población.



Para promover la integración en la prestación de servicios de distintos nichos de producto se debe impulsar una estrategia de armado de producto turístico, la cual debe partir de la idea de que a pesar de la probada vocación turística del estado de Morelos sería imposible pretender el desarrollo de la actividad turística en todos sus Municipios. Por lo anterior, resulta necesario enfocar la acción gubernamental en aquellos destinos que presenten posibilidades reales de incorporarse al desarrollo turístico.

Asimismo, la prestación de servicios turísticos con calidad total que demanda el turista en la actualidad debe partir de poner en condiciones óptimas a los distintos atractivos turísticos de Morelos, ello implica hacer una labor de inversión pública y privada que rescate los atractivos de cada zona. De esta forma al contar con un producto integrado, los emprendedores de agencias de viajes buscarán llevar turistas a estos destinos.

▪ **Logística e Infraestructura**

El reporte del Foro Económico Mundial¹⁴, ubica a México, en el índice de competitividad de su infraestructura en el lugar 64 de 125 países. En cada uno de los sectores ocupa el lugar 65 en ferrocarriles, 64 en puertos, 55 en aeropuertos, 73 en electricidad, 51 en telecomunicaciones y 49 en carreteras. En América Latina, México se ubica en séptimo lugar, atrás de Barbados (28), Chile (35), Panamá (46), Jamaica (53), El Salvador (54) y Uruguay (58). A nivel sectorial, México ocupa el lugar 3 en ferrocarriles, 11 en puertos, 8 en aeropuertos, 14 en electricidad, 9 en telecomunicaciones y 6 en carreteras.

Para mejorar la posición de México en este tema, la visión del Plan Nacional de Infraestructura 2007-2012 marca entre sus objetivos, elevar la cobertura, calidad y competitividad de la infraestructura, promover un desarrollo regional equilibrado, dando atención especial al centro, sur y sureste del país, impulsar el desarrollo sustentable y desarrollar la infraestructura necesaria para el impulso de la actividad turística.

Un incremento sustancial en la cobertura y calidad de la infraestructura no se logrará si sólo se consideran los recursos públicos. Es indispensable impulsar esquemas de financiamiento con participación privada, o bien, esquemas de inversión mixtos, con base en el marco jurídico establecido, las reformas a promover y la selección de las mejores alternativas para la realización de cada proyecto.

En la planeación realizada para la elaboración del Programa Nacional de Infraestructura se incluyeron diversos proyectos en los sectores de comunicaciones y transportes, agua y energía, que tendrán un impacto significativo sobre la actividad turística. De esta forma, la inversión en infraestructura apoyará el desarrollo de diversos polos y corredores turísticos, y contribuirá a lograr una inversión en el sector turismo superior a los 20 mil millones de dólares durante el periodo 2007-2012. Para aprovechar el apoyo del gobierno federal, el Estado de Morelos debe promover incentivos económicos para impulsar la inversión privada y así echar a andar los proyectos de infraestructura turística que generen desarrollo competitivo y sustentable en la región.

Cuernavaca es el destino turístico más importante de Morelos, por lo tanto tiene mucha influencia en la dinámica de operación, estrategia y posicionamiento frente a la demanda. Adicionalmente, el estado cuenta con 3 sub-centros de distribución que constituyen la base de operación de sus regiones de influencia: Cuautla, Tequesquitengo y Tepoztlán. Los anteriores destinos podrían integrarse para conformar un cluster de la región centro del país.

¹⁴ Foro Económico Mundial, *The Global Competitiveness Report*, 2006-2007.



Red Carretera y Servicios de Transporte

Morelos cuenta con 1,897 Km. de red carretera, la cual se compone por 288 Km. de autopista primaria pavimentada de cuatro carriles, 1,164 Km. de carreteras secundarias pavimentadas de al menos dos carriles y 445 Km. de caminos rurales revestidos. Además, se encuentra en construcción la autopista Siglo XXI que unirá los puertos de Acapulco y Veracruz, se espera que el dinamismo que genere en la región beneficie a Morelos por la recepción de visitantes de otros estados de la región.

El Plan Nacional de Infraestructura 2007-2012 señala como prioridad para Morelos el término de la construcción de la autopista Siglo XXI, asimismo se incluyen el Libramiento Norponiente y la vía Cautla-Chalco (ver mapa siguiente). La construcción de infraestructura carretera que demandan los habitantes del estado deberá incentivar las inversiones en proyectos turísticos estratégicos.

En términos generales, la integración vial de Morelos es eficiente y rápida se comunica con el Distrito Federal a través de cuatro carreteras pavimentadas. La más importante es la autopista México-Cuernavaca, la cual tiene una longitud de 86 km. La carretera México-Acapulco cruza las poblaciones de Tres Cumbres, Cuernavaca, Temixco, Puente de Ixtla y Amacuzac. La carretera federal de cuota México- Cautla es un ramal de la autopista a Cuernavaca y pasa por Tepoztlán, Ocalco y Oaxtepec.

La vía 115 sale de la ciudad de México, pasa por Amecameca y tiene como meta también la ciudad de Cautla. Otros caminos federales de importancia para el estado son: la carretera México-Oaxaca, en su tramo Cautla-Izúcar de Matamoros, que comunica a la entidad con los estados de Puebla y Oaxaca; la carretera que conduce a Ixtapan de la Sal y se conoce como la vía corta a las grutas de Cacahuamilpa; así como la carretera federal Cuernavaca-Cautla, que pasa por Tejalpa, Yautepec y Cocoyoc, y atraviesa el macizo central de la sierra de Tepoztlán por el Cañón de Lobos.

CORREDORES CARRETEROS INTERESTATALES, REGIÓN CENTRO-PAÍS



Fuente: Plan Nacional de Infraestructura 2007-2012

Mapa 6.2



Las condiciones de las carreteras dependen de la autoridad encargada de su mantenimiento y administración, en ocasiones las autoridades de cualquier nivel de gobierno no invierten los recursos necesarios para contar con caminos y carreteras en condiciones óptimas para los habitantes y para recibir a los visitantes. Por ello, se debe contar con una estrategia de planeación del mantenimiento de carreteras que una los esfuerzos del gobierno federal, estatal y municipal. El principal medio de transporte para llegar al estado es el automóvil, después el autobús. En la encuesta de REDES se indica que el 62% de los visitantes de Morelos lo hará en auto propio y el 38% restante lo hará en autobús. Así gracias a la red carretera, Morelos recibe a la mayor parte de sus visitantes, principalmente, de la Ciudad de México.

En términos generales todos los atractivos turísticos del estado se encuentran comunicados, sin embargo, algunos tramos carreteros se encuentran saturados y requieren ampliarse a cuatro carriles para facilitar el tránsito y evitar congestionamientos viales. Por otro lado, el costo del peaje de carreteras de cuota es caro para llegar a algunos balnearios, considerando el nicho de mercado e ingreso que visita los balnearios podría ser un factor que explique la reducción en la fluencia de algunos de éstos y además reduzca su competitividad frente a otras opciones.

Para solucionar lo anterior la agenda legislativa de Morelos para el 2008 contempla que las distintas fracciones parlamentarias trabajen de manera conjunta para eliminar las casetas de peaje de Tres Marías, Emiliano Zapata, Xochitepec, Aeropuerto y la de Alpuyeca, que conduce a los balnearios y zona sur del estado, con el objetivo de que en este rubro, Morelos sea una entidad con tránsito ágil y seguro, además de ser competitivo en materia turística¹⁵.

El tema de transporte público urbano, estatal y taxis, implica un esfuerzo de coordinación entre el gobierno estatal y los distintos municipios para promover un ordenamiento en la calidad del servicio de transporte público. En lo que respecta a los taxis se deben de tomar medidas para regular su servicio, se deben incluir taxímetros para evitar el cobro arbitrario de tarifas, las tarifas se elevan si son turistas los usuarios del taxi. A pesar de que existen algunos sitios de taxis turísticos, estos no son suficientes para cubrir la demanda de transporte que requieren los destinos turísticos.

Una debilidad marcada en el diagnóstico es la carencia generalizada de señalización turística, principalmente, desde Cuernavaca hacia otros destinos eje de Morelos. A pesar de que existe cierta infraestructura de señalización, ésta no es suficiente para llegar a los lugares que el turista busca. Lo anterior se agrava por la falta de información clara y precisa de las rutas de transporte de autobuses al interior del estado. Esto implica un ordenamiento de la información de las distintas empresas de autobuses. SETUR y FITUR deberían hacer un catálogo que reúna las distintas rutas, horarios y destinos de los servicios de autobús disponibles en el estado.

Aeropuerto

El Aeropuerto Mariano Matamoros, situado en el municipio de Xochitepec, dentro de la zona conurbada de Cuernavaca, representa una oportunidad para recibir nuevos nichos de mercado turísticos. Sin embargo, está circunstancia no se ha aprovechado, principalmente por falta de inversiones en la terminal aérea, lo cual ha provocado una caída del 70% en el número de pasajeros (de 49,080 a 15,090) y una caída del 83% en el número de vuelos (de 1,380 a 233), según se observa en la siguiente gráfica. Lo anterior, se debe a que cuentan con terreno e infraestructura limitada.

¹⁵ Información tomada del boletín de prensa del gobierno del estado número 1401 del 28 de agosto del 2008.

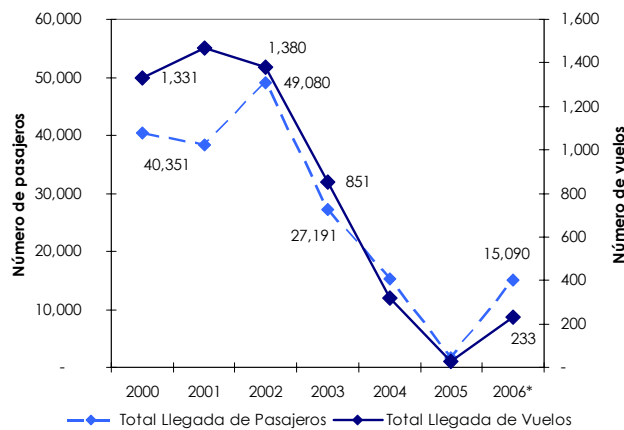


Para retomar el crecimiento en el número de pasajeros y en el número de vuelos es necesario canalizar inversiones para internacionalizar el aeropuerto, esto implica la reestructuración de áreas y espacios en la actual infraestructura, si esto se logra se espera una consolidación en las rutas existentes y la apertura de nuevas rutas operadas por otras empresas de aviación.

La internacionalización del Aeropuerto Mariano Matamoros detonará el desarrollo económico y turístico de Morelos, será un área de oportunidad para atraer nuevos nichos de mercado (con mayor nivel de ingreso), aumentará el número de visitantes internacionales al estado, lo cual deberá reflejarse en una mayor derrama de divisas para los morelenses.

El Sistema Metropolitano de Aeropuertos se compone del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y los aeropuertos de Toluca, Puebla, Querétaro y Cuernavaca. Al comparar el número de pasajeros que reciben estos aeropuertos, se concluye que Morelos está dejando pasar la oportunidad de recibir a un mayor número de pasajeros. Por ello, será conveniente canalizar inversiones, para lograr la ampliación e internacionalización del Aeropuerto Mariano Matamoros, la cual deberá reflejarse en un mayor impulso al desarrollo comercial y turístico de la región.

NÚMERO DE PASAJEROS Y DE VUELOS EN EL AEROPUERTO MARIANO MATAMOROS (2000-2006)



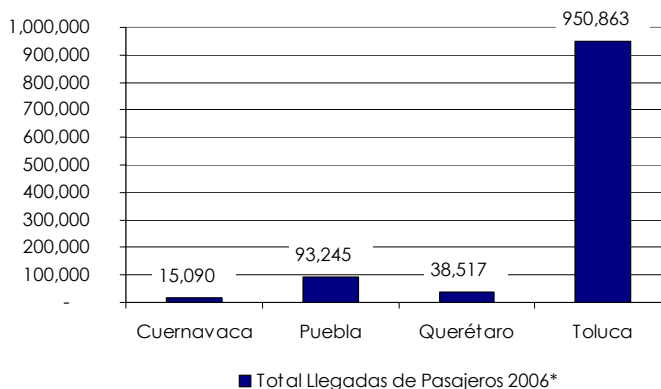
* Cifras preliminares

Fuente: Elaborado por CECIC con datos de SECTUR.

Gráfica 6.22



LLEGADAS ANUALES DE PASAJEROS EN AEROPUERTOS DE LA REGIÓN (2006)



Fuente: Elaborado por CECIC con datos de SECTUR. * Cifras preliminares

Gráfica 6.23

Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento

Uno de los principales proyectos del sexenio del gobierno federal será el proyecto de saneamiento de la cuenca del Río Apatlaco, la cual permitirá promover nuevos proyectos de inversión turística que beneficien a los habitantes de la región (ver siguiente mapa). Se estima una inversión federal de dos mil millones de pesos, para impulsar su rescate.

Para impulsar su rescate el gobierno estatal ha puesto en operación la Comisión Intersecretarial para la Recuperación Ambiental de la Cuenca del Río Apatlaco, en la cual se apoyarán y promoverán paralelamente proyectos turísticos en los diversos municipios por donde atraviesa este importante cuerpo de agua.

A medida que se canalicen los recursos se deberán planear e impulsar nuevos centros de atracción turística que sean aprobados a través de la Comisión Interinstitucional, los cuales deberán realizarse de manera coordinada y tener el único objetivo de mejorar el desarrollo humano y conservar los recursos naturales de manera sustentable.

Propuestas para la integración del eslabón:

La importancia de integrar el eslabón de logística e infraestructura es determinante para garantizar el desarrollo del turismo en Morelos. Probablemente, este sea el eslabón en el que el gobierno en sus tres niveles se debe involucrar más activamente, debido al papel que juega como promotor del desarrollo e inversiones relacionadas con carreteras, aeropuertos, ferrocarril, sistema de agua y alcantarillado y telecomunicaciones. La logística e infraestructura de Morelos influye de manera directa en el desarrollo competitivo y sustentable del turismo. Por ello, se debe promover una eficiente coordinación de esfuerzos entre las dependencias federales, estatales y municipales para canalizar inversiones en infraestructura en las regiones que más lo requieran, lo anterior deberá partir de análisis costo beneficio, los cuales deben considerar el desarrollo humano de los habitantes de la región.

En el tema de carreteras se deben impulsar acuerdos de negociación con los ejidatarios para terminar de construir el tramo de la autopista Siglo XXI que pasa por Morelos. Asimismo se deben destinar recursos para construir el Libramiento CIVAC-La Pera, el cual logrará evitar el congestionamiento vial del Boulevard Cuauhnáhuac, dado que este es el único acceso a la capital del estado por la zona oriente.



El turista requiere información para llegar a los distintos atractivos que ofrece Morelos, por ello es crucial contar con una adecuada infraestructura de señalización turística. Los recursos destinados a ésta son insuficientes, por lo que se debe lanzar un proyecto para contar con señalización turística, así como un sistema de información turística adecuado para hacer llegar al turista a los distintos atractivos que le ofrece el estado.

Dada la situación logística de las distintas centrales camioneras, se recomienda realizar el proyecto de nuevas centrales camioneras, las cuales deberían ubicarse sobre los libramientos oriente y poniente, para tener una mejor distribución de la vialidad de la ciudad capital que propicien una mejor distribución de las rutas de la red de servicio público y faciliten a los habitantes su traslado interno y externo. Además para contribuir a mejorar la eficiencia del transporte público se recomienda analizar la factibilidad de construir un sistema de transporte metropolitano eficiente, barato, rápido y seguro, para disminuir el caos vial que generan, sobre todo, las rutas y taxis en Cuernavaca y Jiutepec, principalmente.

Es necesario establecer en la ciudad de Cuernavaca programas de verificación vehicular, impulsar el reordenamiento vial de la zona metropolitana de tal forma que cuente con soluciones viales de norte a sur para dar agilidad y sustentabilidad al desarrollo de la zona. En el Centro Histórico se requiere contar con estacionamientos en predios abandonados, para incentivar su construcción se pueden otorgar incentivos fiscales durante los primeros años de operación. Asimismo resulta conveniente lanzar programas para cuidar el saneamiento del agua y las barrancas, en las cuales se debe recolectar las aguas residuales, darles tratamiento para posteriormente descargarlas en las barrancas, y así evitar su contaminación. Además se deben canalizar esfuerzos para reforestarlas. Además para mejorar el transporte de turistas hacia el interior del estado en autobús sería conveniente que la FITUR coordinara un programa para organizar la información de todas las rutas en un catálogo en el cual se establezcan los horarios, lugares de llegadas y salidas, y toda la información que sea necesaria para hacer llegar al turista a los destinos que busca.

▪ **Mercadotecnia y Comercialización**

Dentro del eslabón de mercadotecnia y comercialización se contempla el posicionamiento del destino en los nichos de mercado (internacional, nacional, regional y local), para lo cual los medios de comunicación y las fuentes de información son fundamentales como medio de comunicación para dar a conocer a Morelos y sus atractivos turísticos. Sin embargo, se requiere una labor de coordinación de la promoción a nivel estatal, la cual se logra a través del Fideicomiso de Turismo (FITUR), el cual se encarga de administrar la recaudación del impuesto del 2% al hospedaje. El buen desempeño y organización de los empresarios a través de FITUR ha resultado en un incremento anual del presupuesto para promocionar a Morelos, esto se explica por un aumento en la recaudación del impuesto del 2% al hospedaje. Sin embargo, los recursos para promoción nunca son suficientes por lo tanto se deben buscar más esquemas de participación, dar espacios en concesión para seguir multiplicando recursos.

RECURSOS PARA PROMOCIÓN TURÍSTICA, 2006

FUENTE DEL RECURSO	SECTUR	FIBAH	FITUR	SUMA	PORCENTAJE
Federal	\$250,000		\$2,000,000	\$2,250,000	15%
Estatad	\$4,920,000	\$300,000	\$6,432,366	\$11,652,366	78%
Municipal			\$200,000	\$200,000	1%
Otros			\$900,000	\$900,000	6%
Total	\$5,170,000	\$300,000	\$9,532,366	\$15,002,366	100%

Fuente: Elaborado por CECIC con base en información del Fideicomiso de Turismo de Morelos (FITUR).

Cuadro 6.12



Asimismo, para mejorar el desempeño de FITUR se requiere de una oficina de promoción turística en la Ciudad de México, la cual sería la encargada de difundir los atractivos que ofrece Morelos al visitante, generar estrategias de relaciones públicas y alianzas estratégicas para aumentar el flujo de visitantes del Distrito Federal hacia Morelos.

El turismo requiere de inversión en distintos rubros, como infraestructura carretera, señalización, infraestructura hotelera, servicios turísticos, entre otros. Por ello, es importante que las instancias gubernamentales tengan un catálogo que incluya las oportunidades de inversión en proyectos con potencial turístico.

Mercadotecnia

La mercadotecnia no sólo incluye la publicidad o promoción del destino. El objetivo de la mercadotecnia para las empresas turísticas debe ser ofrecer los elementos necesarios para atraer al mayor número de visitantes según el segmento de mercado al que se dirijan las estrategias. El elemento clave de las estrategias debe ser satisfacer las necesidades de los turistas o visitantes potenciales con el objetivo de aumentar la ocupación, gasto y estadía promedio.

Asimismo, la mezcla de elementos de mercadotecnia se utiliza para describir los elementos claves que una organización debe ofrecer para cumplir con las necesidades de los consumidores. A esta mezcla se le conoce como las 4 P's: Producto (bienes y servicios que ofrece la empresa), Precio (el costo de los bienes y servicios), Plaza (el lugar en el que se ofrecen los servicios) y Promoción (las estrategias de las distintas instituciones para atraer turistas).

La efectividad de los materiales de promoción depende de varios factores, entre ellos, la forma en que están diseñados, las palabras e imágenes que contienen y como se hacen llegar a los clientes potenciales. Por lo anterior, para mejorar la promoción de un destino turístico se requiere contar con una marca diseñada bajo una estrategia de mercadotecnia, la cual debe evocar distintos sentimientos en el turista y debe ser atractiva para llevarlo a visitar el destino. De ahí que las estrategias de mercadotecnia del estado cuenten con la marca Morelos: La Primavera de México.

Los nichos de mercado a los que se vende Morelos son de origen local, regional, nacional e internacional. El mercado local debe ser atendido desde que los morelenses se encuentran en la escuela, mediante visitas guiadas para conocer las bellezas naturales y culturales con las que cuenta el estado. Los primeros que deben estar orgullosos de sus recursos turísticos son los habitantes, y una vez que lo conozcan lo podrán promover para que otros lo visiten. A nivel regional, el principal mercado emisor de turismo para Morelos es la Ciudad de México, sin embargo, para los habitantes de esta zona el destino turístico más cercano a su lugar de residencia es Acapulco, seguido por Cuernavaca. Esto puede explicarse a que Cuernavaca y los destinos en Morelos en general no son considerados o vistos como “destinos turísticos tradicionales”, como es el caso de las playas¹⁶.

Hace dos años y medio se inició la promoción de la marca “Morelos: La Primavera de México”, la cual ha logrado posicionarse gracias al reconocimiento internacional de Cuernavaca como la ciudad de la eterna primavera, además los colores y el logotipo son atractivos para el consumidor. Por lo tanto, se deben continuar los esfuerzos de promoción con base en el nuevo logotipo y eslogan para continuar con una línea estratégica de mercadotecnia para posicionar a Morelos como uno de los destinos turísticos más atractivos

¹⁶ Información con base en el “Estudio de Expectativas de Viaje y Posicionamiento de los destinos del Estado de Morelos en el Área Metropolitana de la Ciudad de México” realizado por REDES.



del país. La marca representa los esfuerzos de promoción turística del Estado de Morelos, no es producto de un gobierno o proyecto político sexenal. Por lo tanto, los empresarios deben hacerla suya en un esfuerzo por posicionar al estado ante el turismo local, regional, nacional e internacional. La marca “Morelos: la Primavera de México” evoca en la mente del turista algunos elementos característicos del estado como el clima, balnearios, naturaleza, tranquilidad, diversión, entre otros. Desde luego, Cuernavaca es más reconocida que Morelos, de ahí la buena recepción del eslogan “La Primavera de México”.

Las fuentes de información que utilizan los visitantes de Morelos para conocer al destino, planificar su viaje y finalmente tomar la decisión de visitar Morelos se muestran en la siguiente gráfica. La pregunta se plantea con base en tres tipos de influencia que ejerce la información, primero sobre cuál es la primera información sobre el destino, segundo sobre la mayor utilidad para planear el viaje y tercer cuál es la fuente de información clave para decidir viajar a Morelos.

Más del 70% de los visitantes mencionan que la primera información sobre Morelos la reciben de familiares o amigos y el 8% la recibe por televisión, el 4% de folletos y el resto de otras fuentes de información. Los datos muestran que la información más importante sigue siendo la llamada publicidad de boca en boca, es decir, la mayor influencia para viajar a Morelos se basa en la promoción que hagan amigos y familiares. En este contexto, es importante reconocer que las estrategias de mercadotecnia y comercialización son distintas de acuerdo con el nicho de producto y al segmento de mercado al que se quiera llegar. Algunos medios son más eficientes que otros de acuerdo al tipo de producto, calidad y precio a promocionar. Con base en esto FITUR diseña las estrategias de promoción para posicionar al destino.

Para mejorar la calidad en la prestación de servicio se debe impulsar la comercialización post venta, la cual permitirá conocer a detalle el grado de satisfacción del cliente, la forma de mejorarla, así como los atributos positivos y negativos sobre el destino, el prestador de servicios o algún otro elemento, además podría aumentar la probabilidad de que el turista regrese.

El turismo de negocios o reuniones es un segmento que tiene la ventaja de generar un gasto mayor al promedio y generar estadía entre semana. Por lo tanto, se le debe dar un renovado impulso a través de una estrategia de relaciones públicas, comercialización y mercadotecnia que aproveche el nuevo Centro de Congresos y Convenciones de Morelos. Asimismo, a los visitantes por motivos de reuniones de negocios, se les puede ofrecer una oferta de productos y servicios de otros nichos de producto del estado. Esto beneficiaría a distintos prestadores de servicios que podrán participar de la derrama económica que genera este nicho de mercado.

El turismo acuático es uno de los principales nichos de producto que ofrece Morelos a sus visitantes, en particular el segmento de balnearios es de los primeros productos turísticos que se ofrecen en el estado desde hace muchos años. De hecho la principal actividad realizada en Morelos es nadar e ir a balnearios (16% de los encuestados). Sin embargo, en los últimos años y ante la competencia de nuevos destinos turísticos, el costo del peaje en las carreteras, entre otros elementos, ha influido en que los balnearios vean mermada su participación en el mercado. Como en todos los nichos de producto existen excepciones y algunos balnearios se han mantenido en el gusto del público, gracias a la calidad de sus instalaciones, servicios y estrategias de comercialización, promoción y mercadotecnia. Por ello, para reposicionar a los que han quedado rezagados se recomienda una estrategia de promoción en coordinación con FITUR y APABAM (Asociación de Parques acuáticos y Balnearios de Morelos) con especial énfasis en una campaña de relaciones públicas enfocada en los principales mercados emisores (ciudad de México y área metropolitana) para aumentar el flujo de visitantes, también se recomienda hacer alianzas estratégicas con prestadores de servicios de transporte terrestre.



Tradicionalmente, la ciudad de Cuernavaca ha sido lugar para comprar una segunda residencia por parte de los habitantes de la ciudad de México, a este segmento de mercado se le conoce como turismo residencial o de segunda residencia. Probablemente sean los que menos derrama económica generan porque a veces ni siquiera salen a visitar atractivos turísticos de Morelos. Por ello, se deben lanzar campañas de información y promoción a los visitantes de segunda residencia para ofrecerles opciones atractivas a sus preferencias y nivel de ingreso. Por ejemplo, se les puede hacer llegar folletos por correo tradicional, espectaculares, repartir carteleras de eventos en las entradas a Cuernavaca, entre otras.

Un novedoso medio de promoción se realiza a través del Internet, algunos prestadores de servicios cuentan con sitios propios. Además, a nivel institucional, Morelos cuenta con una página para promocionar a todos los destinos turísticos del estado, el sitio es <http://www.morelostravel.com>. En esta página se puede encontrar toda la información sobre los productos y servicios turísticos que tiene el estado. Asimismo cuenta con un apartado que publica estudios de competitividad turística, estos están disponibles al público, cada uno se basa en encuestas de percepción aplicadas a los visitantes al estado, las cuales miden las preferencias y características principales de los visitantes de Morelos. La información sobre las características del segmento de mercado facilita la toma de decisiones por parte de los empresarios dedicados a la industria de la hospitalidad.

Comercialización

La competitividad del turismo en Morelos depende de la capacidad que tengan sus prestadores de servicios de ofrecer productos y servicios de calidad. De esta forma se deben impulsar proyectos turísticos que favorezcan la calidad en el servicio para que el turista salga satisfecho, hable bien del destino, decida regresar y traiga más gente con él. Antes de comercializar un producto o servicio turístico se debe contar con un producto listo para ofrecerse al visitante. Se deben incluir todos los elementos que ofrezcan una buena estancia al turista, buena calidad, buen precio que hagan de la experiencia algo inolvidable. En este punto el armado del producto resulta fundamental, no sólo se trata de construir cabañas y promoverlas, debe ofrecerse una oferta de productos complementaria que hagan atractivo el destino, por ejemplo, se deben contar con servicios básicos (agua, luz eléctrica, teléfono, alimentos, servicios de emergencia, entre otros), guías capacitados en turismo de naturaleza, entre otros elementos. La comercialización con los tour operadores se enfrenta a dos obstáculos, primero los altos precios en comparación con los destinos cercanos (lo cual resta competitividad a Morelos con respecto a destinos cercanos como Hidalgo, Puebla y Estado de México); en segundo lugar no se respetan los acuerdos en tarifas previamente negociados. En ocasiones esto se debe a un desconocimiento por parte de los empresarios en calcular su punto de equilibrio, además no perciben que el cuarto más caro es el que se queda vacío.

Probablemente, se podría contar con precios más competitivos para ofrecer a los tour operadores sin sacrificar sus beneficios, con el fin de aumentar el porcentaje de ocupación y la estada promedio. Los hoteleros de Cuernavaca prácticamente no tienen problemas de ocupación para los fines de semana, pero sí requieren aumentar su ocupación entre semana. Para ello se deben diseñar promociones y descuentos a los tour operadores y al cliente final para aumentar su ocupación en esas fechas. Morelos tiene la ventaja de contar con muchos nichos de producto, esto permite ofrecer una oferta de productos y servicios turísticos diversa para la mayoría de las preferencias de los turistas. Por lo anterior, las estrategias de comercialización pueden destinarse a distintos segmentos del mercado.

Las nuevas tecnologías de información permiten que la comercialización de los productos pueda ser más rápida y eficiente a través del Internet, sin embargo, algunos de los empresarios del sector aún no cuentan con los conocimientos necesarios para poder atender este frente de comercialización. Por lo anterior, la Asociación de Hoteles de Morelos y la Secretaría de Turismo del estado han convocado a cursos de



capacitación sobre estos temas, los cuales tienen la finalidad de concienciar al empresario sobre la importancia de eficientar la comercialización a través del Internet (un ejemplo de esta es el club de reservaciones).

Uno de los elementos novedosos en la estrategia de mercadotecnia del producto o servicio turístico es la estrategia de comercialización pos venta (servicios posventa), los cuales tienen el objetivo de asegurar la satisfacción del cliente. Asimismo, es una forma de dar valor agregado al producto o servicio turístico y asegurar su fidelidad a la marca, empresa o destino en futuros viajes. El diagnóstico revela que son pocos los empresarios que implementan estrategias de servicios de posventa. Las tecnologías de información permiten que esto sea relativamente fácil y barato, por ejemplo, se toman los datos del visitante (nombre, fecha de cumpleaños, correo electrónico, dirección, entre otros), con ellos el empresario puede hacer una cartera de clientes, realizar una encuesta de satisfacción al cliente posventa y buscar su pronto regreso.

Propuestas para la integración del eslabón:

Algunas de las limitaciones del eslabón de Mercadotecnia y Comercialización surgen por la falta de estrategias adecuadas o exitosas de comercialización del producto turístico, en ocasiones es por falta de capacitación o información para los empresarios. Asimismo, existen oportunidades de inversión y negocio que no han sido detectadas o que no han encontrado el nivel de inversión que requieren. Actualmente, no existe un tour operador que ofrezca servicios de transporte para el espectáculo de Xochicalco de noche, o bien, que opere la Ruta de Zapata o la Ruta del Volcán. En estos dos últimos casos hace falta invertir en infraestructura carretera, señalización, además faltan productos y servicios para ofrecer a los visitantes de estas rutas. Asimismo, existen problemas de tenencia ejidal de la tierra con la Hacienda de Chinameca (donde fue asesinado Zapata). Por lo tanto, se requieren esfuerzos de promoción de la inversión y de oportunidades de negocio para que se puedan aprovechar en todo su potencial turístico éste patrimonio histórico cultural de México. El diagnóstico revela una carencia en la eficiencia de comercialización de los productos turísticos del estado. De forma esquemática, el ciclo de promoción y comercialización de Morelos se muestra en la figura siguiente.

En este caso, no existe una institución única encargada de la comercialización del destino, esta debe ser labor de la iniciativa privada. La comercialización de Morelos la realizan los propios empresarios del sector a través de sus asociaciones (Asociación de Hoteles del Estado de Morelos, Consejo Empresarial Turístico, Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios de Morelos, CANIRAC, entre otras), también la realizan las agencias de viaje y los tour operadores.



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 6.3

Para comercializar el destino turístico se requiere de tour operadores que salgan a promocionar las ventajas que tiene Morelos sobre otros destinos nacionales o internacionales, y así atraer a los turistas para ofrecerles un producto turístico con calidad y precio competitivos. En el diagnóstico se detectaron varias oportunidades de negocio para el sector privado, las cuales aún no se han realizado, no se sabe si por falta de financiamiento, o por problemas de trámites para abrir las empresas.

Una forma de vincular la oferta turística de Morelos y ofrecer distintos productos para los diferentes nichos de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales es a través de la creación de agencias administradoras de destino¹⁷, las cuales deben ofrecer productos y servicios integrados a precios competitivos, y así aumentar el promedio de ocupación, la estadía y la derrama económica.

La promoción es efectiva en la medida en que se logra vender el producto por ello se requiere contar con información real sobre la efectividad de ésta a través de la comercialización de los destinos ejes de Morelos. Esta labor la podría realizar una agencia externa, o bien, ser parte de la estructura de FITUR. Un elemento adicional que ayudaría a vincular las estrategias de comercialización de los prestadores de servicios es mediante la integración de la oferta disponible en un *call center* a través de una línea de promoción y comercialización turística gratuita a nivel nacional 01-800-MORELOS (ó 01-800-PRIMAVERA). Esta línea tendría la ventaja de enlazar los distintos nichos de producto de Morelos, proporcionaría información y ayuda a todos los visitantes, genera estadística sobre los productos más demandados por los usuarios del servicio, y además la misma operación de la línea 01-800 genera empleos para los morelenses.

Actualmente la efectividad de la promoción se mide de manera indirecta a través del índice de ocupación hotelera, sin embargo, este no se mide de manera exacta, debido a que en ocasiones se reporta la ocupación

¹⁷ Agencia Administradora de Destino (*Destination Management Office*): Empresa micro o pequeña encargada del manejo de productos y servicios turísticos. Los especialistas consultados en el trabajo de campo resaltaron su importancia para el desarrollo turístico y además estiman que se necesita poca inversión para abrirlas.



sólo del fin de semana (lo cual sobre estima el promedio). Debido a la importancia de contar con datos reales para medir la efectividad de las estrategias de promoción turística y del potencial turístico del destino se debe hacer un llamado para que los prestadores de servicios de hospedaje lleven un registro confiable de su nivel de ocupación. De manera reciente las tecnologías de información, principalmente el Internet, han revolucionado la manera en la que se pueden comercializar los productos y servicios turísticos, de hecho han hecho que la publicidad sea más efectiva, personalizada y más barata. Sin embargo, no todos los empresarios tienen acceso a estas tecnologías por falta de recursos o por ignorancia de su manejo. Por ello, se deben promover cursos de capacitación para la aplicación de estas tecnologías en las estrategias de comercialización de cada empresa turística.

Para continuar con el posicionamiento de la marca Morelos: la Primavera de México se sugiere organizar una feria anual en la época del inicio de la primavera para que se haga una costumbre ir a Morelos ("Vive la Primavera en la Primavera de México") en esas fechas, en esta feria se debe vincular la gastronomía local, la cultura, la diversión, las tradiciones y la hospitalidad del pueblo de Morelos. La feria se debe hacer con distintos eventos en los destinos turísticos eje del estado. Asimismo, el objetivo debe ser posicionarla en el tiempo (como la Feria de San Marcos en Aguascalientes o el Festival Cervantino en Guanajuato) para ello la feria debe partir de una estrategia consensuada con los representantes de los empresarios del sector; la feria debe vincularse con las tradiciones, gastronomía, productos y servicios de las distintas regiones de Morelos. Además debe existir coordinación entre las autoridades estatales y municipales para apoyarla en su logística y promoción.

6.2.5. Productos y Servicios Turísticos Revelados, Complementarios y Potenciales

Los distintos tipos de productos y servicios turísticos nacen a partir de la demanda de los turistas por distintas experiencias, tales son los casos del turismo de masas, alternativo, cultural y de negocios, entre otros. A continuación se describen los principales nichos de producto que ofrece Morelos a sus visitantes. El diagnóstico muestra que dada la proporción del tamaño del territorio, Morelos ofrece diversas opciones para los visitantes de la mayoría de los segmentos de mercado. Esto implica una ventaja sobre otros estados, sin embargo, está oferta no se encuentra integrada, en muchos casos le falta inversión en infraestructura, servicios turísticos relacionados, promoción, comercialización, entre otros factores que se analizarán más adelante.



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 6.4

Turismo Cultural

El turismo cultural se define como aquel viaje motivado para conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico. Los productos que ofrece este segmento del sector turismo contienen la herencia cultural histórica, el llamado turismo de arte (producción cultural contemporánea) y la industria de creación (entretenimiento, cine y diseño de modas, entre otras) también se destacan elementos del estilo de vida del destino (creencias, gastronomía, tradiciones y folklore, entre otras). El turismo vinculado con la cultura se compone de dos tipos distintos de visitantes. Por un lado, tenemos a los turistas con interés especial en la cultura; el otro tipo, se compone de los turistas con interés ocasional en la cultura los cuales pertenecen a segmentos turísticos con diversas motivaciones (turismo alternativo, negocios, premium, entre otros), en ellos la cultura es un valor agregado.

Morelos cuenta con un patrimonio cultural integrado por su riqueza histórica, arqueológica prehispánica y por su legado histórico-monumental posterior a la conquista española. A pesar de esta importante riqueza patrimonial, los programas de apoyo al turismo cultural en México son aún incipientes. A pesar de las limitaciones la Asociación de Museos de Morelos junto con el Fideicomiso de Turismo (FITUR) unen esfuerzos para promocionarse y tratar de aumentar el interés de los visitantes por el legado cultural e histórico de Morelos.



VALOR DEL TURISMO PARA LA CULTURA DE MORELOS

Turismo	Valor para la cultura
Elemento económico dinamizador del patrimonio y las comunidades.	Genera recursos para la conservación y beneficia a las comunidades receptoras.
Reconocimiento y creación de sentimiento de orgullo comunitario.	Motiva a las comunidades en la gestión de su patrimonio.
Factor de divulgación del patrimonio.	Crea conciencia del valor de los diferentes "patrimonios locales" entre los turistas.

Fuente: Elaborado por CECIC con base en el documento "El Turismo Cultural en México" SECTUR.

Cuadro 6.13

Los recursos que genera el turismo cultural representan una fuente de recursos para conservar el patrimonio histórico y cultural de Morelos, por ello aplicar estrategias de inversión en infraestructura para mantener en valor las zonas arqueológicas, las haciendas, los conventos, entre otros lugares de interés estratégico. Existen distintos centros culturales en Morelos que se pueden aprovechar para generar mayor derrama económica para el gobierno, inversionistas y las comunidades vinculadas a los recintos, para lograrlo se debe invertir en infraestructura y servicios turísticos de calidad. La importancia del turismo cultural se mide por medio de la cantidad de zonas arqueológicas y museos, así como por el número de visitantes a éstos. Así, para ubicar el lugar de Morelos a nivel nacional, se presenta el siguiente cuadro, en éste se clasifican las zonas arqueológicas mayormente visitadas en el periodo 2003-2005. Morelos cuenta con siete zonas arqueológicas abiertas al público: Chalcatzingo, Coatetelco, el Tepozteco, Las Pilas, Olintepepec, Teopanzolco y Xochicalco. Morelos se ubica en el primer lugar nacional medido por número de visitantes a sus 8 zonas arqueológicas, supera al Estado de México (Teotihuacan) y a Yucatán (Chichén Itza). Probablemente, lo anterior se explica por el éxito los eventos nocturnos en Xochicalco, los cuales incluyen luz y sonido.

ZONAS ARQUEOLÓGICAS Y VISITANTES POR ENTIDAD FEDERATIVA, 2003-2005

Entidad federativa	2003		2004		2005	
	Zonas	Promedio por zona arqueológica	Zonas	Promedio por zona arqueológica	Zonas	Promedio por zona arqueológica
México	153	66,839	153	67,726	154	62,193
1° Morelos	8	100,170	8	113,236	8	122,504
2° Edo. de México	18	129,850	18	110,689	18	114,504
3° Yucatán	16	123,590	16	123,794	16	102,768
4° Quintana Roo	13	103,340	13	114,246	14	101,086
5° Chiapas	7	89,923	7	86,463	7	93,881
6° Oaxaca	8	90,085	8	98,452	8	93,183
7° Distrito Federal	4	90,486	4	76,320	4	75,732
8° Hidalgo	3	70,460	3	76,352	3	73,325
9° Tlaxcala	4	60,597	4	49,227	4	52,998
10° Veracruz	10	78,882	10	100,393	10	49,354

Fuente: Elaborado por CECIC con base en el Patrimonio Cultural, INEGI.

Cuadro 6.14

Los museos son otros de los atractivos para los visitantes que gustan de apreciar la cultura morelense enriquecida por los acontecimientos históricos que se dieron lugar en Morelos. La lista de museos incluye lugares prehispánicos, de la época de la Colonia, Independencia y Revolución. En el siguiente cuadro se



muestra el lugar que ocupa Morelos en México, en función del número de visitantes a 10 museos¹⁸. Durante el 2005 se ubicó en la posición 8 a nivel nacional con 84,306 visitantes, sólo es superado por Guerrero, Michoacán, Quintana Roo y el Distrito Federal.

MUSEOS Y VISITANTES POR ENTIDAD FEDERATIVA¹⁹, 2003-2005

Entidad federativa	2003		2004		2005	
	Museos	Visitantes	Museos	Visitantes	Museos	Visitantes
México	582	1,662,821	593	1,780,697	698	1,530,419
1° Distrito Federal	88	240,219	86	252,659	84	224,736
2° Quintana Roo	17	179,949	17	168,019	17	136,253
3° Michoacán	14	105,415	16	88,835	16	93,571
4° Guerrero	6	70,145	6	84,393	6	88,234
5° Morelos	10	100,350	10	104,719	10	84,306
6° Nuevo León	34	88,561	34	81,881	35	77,696
7° Jalisco	27	69,717	31	75,527	31	76,566
8° Yucatán	24	70,203	26	120,615	25	64,799
9° Aguascalientes	13	34,960	14	34,810	13	55,452
10° Veracruz	33	67,717	36	58,189	45	50,367

Fuente: Elaborado por CECIC con base en el Patrimonio Cultural, INEGI.

Cuadro 6.15

VISITANTES A MUSEOS Y A ZONAS ARQUEOLÓGICAS ADMINISTRADOS POR EL INAH POR LUGAR VISITADO SEGÚN RESIDENCIA, 2005

Lugar Visitado	Total	Residentes a/	No Residentes b/
Total	1 603 530	1 436 650	166 880
Visitantes a Museos	623 498	504 574	118 924
- Museo Regional Cuauhnáhuac (Palacio de Cortés)	458 648	352 170	106 478
- Jardín Etnobotánico y Museo de Medicina Tradicional y Herbolaria	23 385	21 863	1 522
- Exconvento de Tepoztlán c/	127 568	116 721	10 847
- Casa Morelos c/	13 897	13 820	77
Visitantes a Zonas Arqueológicas	980 032	932 076	47 956
Xochicalco	769 139	735 314	33 825
Tepozteco	154 378	144 132	10 246
Chalcatzingo	19 139	18 808	331
Teopanzolco	26 759	23 461	3 298
Coatetelco	4 038	4 000	38
Las Pilas	2 113	2 098	15
Yautepec	3 465	3 270	195
Olintepepec	1 001	993	8

NOTA: La información comprende tanto a los visitantes con boleto pagado, como aquellos que corresponden a grupos de cortesía. a/ Incluye extranjeros residentes en el país. b/ Incluye nacionales residentes en el extranjero. c/ Son, a la vez, museos y monumentos históricos.

Fuente: Centro INAH Morelos. Dirección General; Subdirección Técnica Administrativa.

Cuadro 6.16

Una sección sobre turismo cultural no estaría completa sin la Ruta de Zapata y la Ruta del Volcán Popocatepetl (Conventos), ambas son destinos turísticos con un potencial importante, pero que requieren de una estrategia de armado de producto que incluya inversiones en infraestructura logística de servicios

¹⁸ Únicamente se incluyen los museos administrados por el INAH. Sin embargo, Morelos cuenta con 20 museos según información disponible en la página de Internet <http://www.morelostravel.com>.

¹⁹ Se incluyen sólo los museos administrados por el INAH.



turísticos, señalización, conservación y remodelación del patrimonio, negociación con ejidatarios por problemas con tenencia de la tierra, entre otros elementos.

LAS RUTAS DE ZAPATA Y DEL VOLCÁN

La Ruta de Zapata se compone por cuatro lugares que marcaron la vida del General Emiliano Zapata. El recorrido se inicia en la antigua estación del ferrocarril en Cuautla. Ahí se puede apreciar la máquina de vapor de vía angosta No. 279, puesta en servicio en 1904, actualmente sólo funciona en ocasiones especiales.

Al sur de Cuautla se encuentra el poblado de Anenecuilco, lugar donde nació Zapata el 8 de agosto de 1879, ahí se encuentra la Casa-Museo Zapata. El pueblo de Tlaltzapán fue el centro de operaciones militares de Emiliano Zapata, en él se encuentra su cuartel, que actualmente alberga un museo con objetos personales del “Caudillo del Sur”, una copia del Plan de Ayala, documentos y objetos de la Revolución. En la misma población se encuentra el mausoleo que el mismo Zapata mandó construir para que los restos mortales de él y sus principales generales descansaran.

La ex Hacienda de Chinameca constituye el último punto de la Ruta Zapata, en ese lugar fue asesinado Emiliano Zapata, en ese lugar se encuentra una estatua en el lugar en que cayó su cuerpo, también hay un museo con fotografías de la época se puede visitar el casco de la hacienda, aunque no se puede entrar a la casa pues está en abandono.

La Ruta del Volcán Popocatepetl, mejor conocida como la Ruta de Conventos se integra por conventos dominicos, agustinos y franciscanos del siglo XVI, la mayor parte de los edificios se encuentran ubicados en las faldas del volcán. Lo relevante de este recorrido es que once de estos conventos han sido declarados patrimonio mundial por la UNESCO. Ellos son: Atlatlahcan (1533), Cuernavaca (1525), Hueyapan (1539), Oaxtepec (1535), Ocuituco (1534), Tepoztlán (1560), Tetela del Volcán (1563), Totolapan (1534), Tlayacapan (1554), Yecapixtla (1535) y Zacualpan de Amilpas (1535).

Los conventos están disponibles para ser visitados de acuerdo al horario que cada párroco disponga, sin embargo, para ser considerados productos turísticos requieren de una estrategia de fomento que implique el destino de recursos para inversiones en la conservación del patrimonio arquitectónico, señalización, asesoría de guías y servicios complementarios para el turista, entre otros. El mercado potencial para visitar esta ruta es enorme dada la importancia del turismo religioso en México.

Fuente: Elaborado por CECIC.

Recuadro 6.3

El turismo religioso es un nicho de producto considerado dentro del turismo cultural, tan sólo en México este tipo de turismo moviliza más de 30 millones de peregrinos al año.

EL TURISMO RELIGIOSO

“La historia, la tradición, el folklore y las expresiones artísticas de cada santuario son el testimonio de una cultura que refleja el influjo y el estilo de vida de las poblaciones que lo rodean, de la región y del propio país, por lo que se debe tener especial cuidado de no despreciar estas expresiones que tienen hondas raíces en el ser popular”, afirman Silvano Ruezga Gutiérrez y Rogelio Martínez Cárdenas en su ensayo *El turismo por motivación religiosa en México*.

La importancia del turismo religioso es tal en México, apuntan Ruezga y Martínez Cárdenas, que el repaso somero de las peregrinaciones a los santuarios más conocidos reporta la movilización anual de más de 30 millones de personas: a la Basílica de Guadalupe de 12 a 14 millones; a San Juan de los Lagos casi 7



millones (dos millones a principios de febrero); a Fresnillo, Zacatecas, 2.5 millones; a Zapopan, Jalisco, una cantidad similar; 1.5 millones a San Juan Nuevo y a Talpa a 1.2 millones.

La respuesta de los autores a la pregunta de si debe considerarse turística la motivación religiosa es contundente, pese a la carencia de estadística especializada sobre el comportamiento de los visitantes religiosos: "El viaje en sí y sus efectos económicos en el núcleo receptor son práctica y teóricamente iguales a cualquier otra motivación de la actividad turística, pues tanto el turista como el peregrino utilizan los servicios y la infraestructura y adquieren en trayectos y estancias los bienes que necesita".

Más adelante Ruezga y Martínez Cárdenas resaltan, sin embargo, que a partir de este milenio existe ya preocupación por conocer con detalle el verdadero potencial de la actividad turística por motivación religiosa mediante estudios y análisis de su derrama económica, "independientemente de sus implicaciones sociológicas, psicológicas y hasta políticas".

Los investigadores rematan su trabajo con una serie de recomendaciones a autoridades gubernamentales, legisladores y empresarios para brindar mayor atención a este tipo de turismo, el cual carece incluso de reconocimiento oficial pese a su relevancia económica y cultural.

"La apatía, el desinterés o desconocimiento que aún se palpa entre algunas autoridades locales, regionales y hasta nacionales sobre este asunto, no se diga entre prestadores de servicios turísticos que lo subestiman al considerar sólo el bajo gasto promedio del peregrino en particular y no en su magnitud integral. No se aprovecha la experiencia de muchos países, sobre todo europeos, que obtienen significativos ingresos con este tipo de turismo", dicen Ruezga y Martínez Cárdenas.

Fuente: Elaborado por CECIC con base en el ensayo "El turismo por motivación religiosa en México".

Recuadro 6.4

Turismo de Negocios o Reuniones

El crecimiento de los mercados a nivel internacional, producto de la globalización económica, influye de manera directa en el segmento de turismo de negocios, el cual se traduce en la estructura de las llamadas convenciones, congresos, ferias, exposiciones y viajes de incentivos, entre otros. En el ámbito turístico, lo anterior es conocido como turismo de reuniones de negocios.

Los pronósticos del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) indican que este nicho de producto crecerá en los siguientes 10 años, su gran ventaja es que regula la estacionalidad de la demanda, mejora la ocupación en temporadas bajas y contribuye a elevar el gasto promedio por persona de los visitantes de tres a siete veces mayor que el del turista tradicional.

En los últimos seis años, el turismo de negocios en México representó 24 millones de visitantes, más de diez mil millones de dólares de inversión y 12 mil millones de dólares de ingreso de divisas. En el último año (2006), este segmento generó 471 millones de dólares en divisas para México y 585 mil 636 turistas.

Por lo anterior, el CPTM apuesta por el turismo de negocios o de reuniones como parte de las estrategias del gobierno federal para incrementar a 35% el número de visitantes de internación al término del 2012. Si este objetivo se cumple se estima un incremento en la derrama de divisas, sin embargo, para lograrlo hay que incrementar la infraestructura, capacitar al personal y mejorar los servicios que se ofrecen a los organizadores de eventos para captar más congresos y convenciones.



TURISMO DE NEGOCIOS O REUNIONES

MOTIVACIÓN PRINCIPAL	VINCULACIÓN CON LA CULTURA
Reuniones de negocios, asistencia a convenciones, a ferias, exposiciones y viajes de incentivo.	Gastronomía local.
	Conocimiento general del destino y recursos culturales.
	Visita a un recurso cultural concreto.
	Adquisición de productos tradicionales.
	Actividades complementarias para participantes y acompañantes.

Fuente: Elaborado por CECIC

Cuadro 6.17

El CPTM pretende aplicar la tasa cero del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para congresos, convenciones, exposiciones y ferias de origen internacional, y se trabaja a través del Instituto Nacional de Migración para reducir los tiempos de otorgamiento de una visa consular y ampliar la estancia en el territorio nacional. En el cuadro anterior se analiza el potencial del turismo de negocios o reuniones para vincularse con otros nichos de producto turístico disponibles en Morelos. Se pueden aprovechar los tiempos libres de los asistentes a los congresos para disfrutar los múltiples atractivos que ofrece el estado a sus visitantes, como productos de turismo cultural, alternativo, entre otros.

Cabe mencionar, que el Centro de Congresos y Convenciones de Morelos aún no se inaugura. Se espera que cuando esté en funcionamiento sirva para atraer a un mayor número de turistas, además su cercanía con el Aeropuerto Mariano Matamoros puede atraer visitantes de otros estados o países. Sin embargo, la falta de hoteles cercanos al recinto con habitaciones suficientes para albergar a más de 500 personas es una de las debilidades para el inicio de operaciones, debido a los costos de logística para los organizadores de eventos. Más adelante se hace un análisis más a detalle sobre este recinto.

Diversión Acuática (Balnearios y Parques Acuáticos)

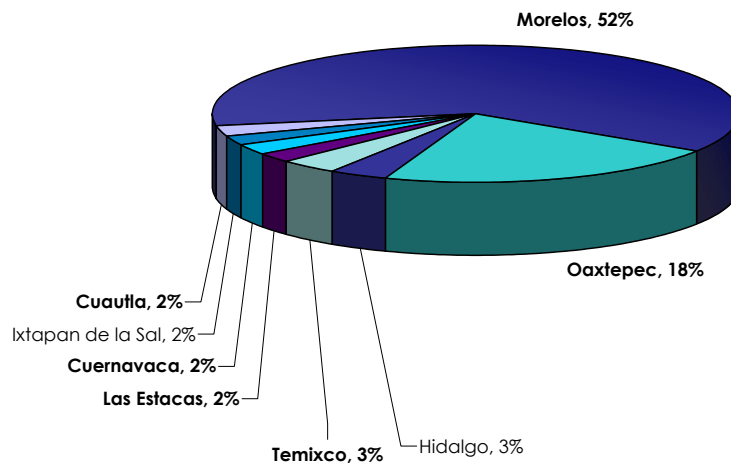
Históricamente el segmento de balnearios y parques acuáticos ha sido una fuente de visitantes y derrama económica muy importante para Morelos. De hecho, según el estudio de derrama y perfil del gasto de REDES, es la actividad más realizada por los visitantes: Ir a balnearios (16%), descansar (13%), pasear (12%), trabajo (12%) y convivir con la familia (11%). Además, el 17% de los visitantes identifica a Morelos con los balnearios es el segundo atributo en importancia sólo después del clima (28%). Los empresarios dueños de balnearios se organizan en la Asociación de Parques Acuáticos y Balnearios (APABAM), además existe un fideicomiso dependiente de la Secretaría de Turismo para la administración del balneario de Agua Hedionda en Cuautla Morelos. En la siguiente gráfica se muestran los mejores destinos posicionados según la actividad de balnearios. Como se observa Morelos es líder absoluto en el posicionamiento de sus balnearios.

La oferta de balnearios se divide en parques acuáticos, balnearios y balnearios ejidales de acuerdo a la calidad de sus servicios, existen 34 balnearios distribuidos en todo el estado, la oferta es muy variada en cuanto a precio, calidad e infraestructura, por ello ésta se dirige a segmentos de mercado diferenciados. Esto ha logrado posicionar a Morelos en el primer lugar nacional en este nicho de producto (ver siguientes gráficas), en comparación con otros estados de la República Mexicana. Los visitantes a los balnearios provienen en un 90% de la Ciudad de México y se estima que el 10% restante es turismo local, gracias a la cercanía con el Estado de Puebla existe un interés por parte de algunos visitantes por acudir a los balnearios, asimismo se espera que la carretera Siglo XXI disminuirá los tiempos de traslado y traerá mayor afluencia a los balnearios.



Asimismo, uno de los valores agregados de algunos balnearios es su armonía con el medio ambiente mediante la conservación de áreas verdes, cuencas hidrológicas, manantiales entre otros recursos. Este tipo de balnearios debe ser ejemplo para realizar obras turísticas amigables con el medio ambiente; en este punto, aplicar el concepto del desarrollo sustentable es fundamental, por ello la Comisión Estatal de Agua y Medio Ambiente (CEAMA) tiene la responsabilidad de monitorear el uso racional de los recursos hidráulicos, así como el cuidado, limpieza y conservación de los recursos naturales administrados por los balnearios.

DESTINOS MEJOR POSICIONADOS POR ACTIVIDAD



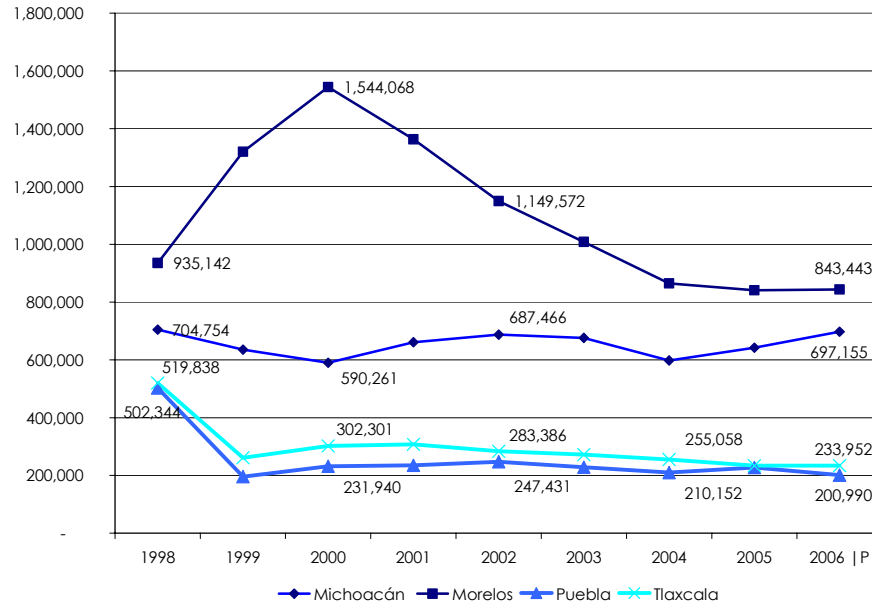
Fuente: SETUR de Morelos, "Perfil, Derrama y Grado de Satisfacción de los Turistas en Morelos Reporte anual 2006".

Gráfica 6.24

Como se mencionó antes, Morelos es líder del mercado en este nicho de producto, los números disponibles de los visitantes a los balnearios así lo demuestran, le gana a Michoacán (por más de 100,000 visitantes), Tlaxcala y Puebla (ambos por más de 500,000 visitantes). Sin embargo, existe una caída importante en el número de visitantes durante el periodo 1998-2006. Los factores que explican esta caída son múltiples, puede deberse a la falta de comercialización adecuada del producto, al aumento de la competencia de otros destinos, pero principalmente a la situación económica, además esto se agrava por el costo de las carreteras para llegar a algunos balnearios, sobre todo los de la zona sur del estado. Por ello, la agenda legislativa de Morelos para el 2008 contempla que las distintas fracciones parlamentarias trabajen de manera conjunta para eliminar las casetas de peaje de Tres Marías, Emiliano Zapata, Xochitepec, Aeropuerto y la de Alpuyecá, que conduce a los balnearios y zona sur del estado, con el objetivo de que en este rubro, Morelos sea una entidad con tránsito ágil y seguro, además de aumentar su competitividad.



NÚMERO DE VISITANTES A BALNEARIOS POR ESTADO



Fuente: Elaborado por CECIC con base en los datos de SECTUR México.

Gráfica 6.25

Turismo de Salud

En nuestro país, la utilización de las aguas, principalmente aguas termales, ha dado paso a los tradicionales establecimientos de parques acuáticos, balnearios, clubes deportivos, albercas, saunas, hidromasaje, así como spa's, los cuales se han desarrollado apegados a los estándares mundiales en servicio y calidad. El tipo de visitante de este segmento de mercado busca productos que incluyan spa's, se estima que la estancia promedio es de cinco días, contra tres del turista tradicional, además de que por la adquisición de gran variedad de productos y servicios, gasta normalmente cinco veces más que un visitante común; por consiguiente se trata de un visitante repetitivo, debido a la necesidad que se adquiere de continuar sus tratamientos, todo esto según un estudio publicado por la SECTUR²⁰.

La Secretaría de Turismo de México ha editado una Guía de Establecimientos de SPA en el país con la siguiente clasificación:

- SPA de Acondicionamiento Físico y Belleza (BWFS), por sus siglas en Inglés Incluye todo sobre el cuidado y tratamientos de belleza y la piel, terapias, masajes, servicios de salón de belleza y gimnasio. Una opción para aquellos que buscan la experiencia de relajamiento y cuidado.
- SPA de Aventura (AS) Permite al viajero disfrutar de unas vacaciones fuera de serie, donde podrá realizar algunas actividades como: caminatas, ciclismo, rafting, arqueología, observación de flora y fauna exótica entre otras cosas, adicionales a los servicios que recibirá en el SPA.

²⁰ "Manual para el Diseño de Herramientas de Comercialización de Spa's" publicado por la SECTUR México publicado por la Dirección de Desarrollo de Turismo Cultural y de Salud. 2002



- c. SPA Holístico o Refugio de Nueva Era (NA-HS) Se ofrecen programas de salud y bienestar bajo el concepto de vida integral: cuerpo, mente y espíritu, básicamente enfocado en la meditación, alimentos y remedios o terapias naturales.

Este tipo de negocios está estrechamente ligado con otros nichos de servicios turísticos, de tal manera que adicionalmente a los objetivos propios del turismo de salud como el mejoramiento físico y mental, se combine con convenciones, programas de incentivos para ejecutivos de empresas importantes y otras actividades de entretenimiento. Por lo que respecta a los visitantes nacionales, en el caso específico de Morelos y el Estado de México, el Distrito Federal es el principal proveedor de usuarios debido a su cercanía con ambos destinos, aunque se sabe que por su prestigio estos estados reciben visitantes de muchos estados.

Morelos es un estado rico en recursos hidrológicos, los cuales contienen mayores propiedades químicas y físicas, idóneas para la recreación, esparcimiento, restablecimiento y recuperación del cuerpo humano. Según el estudio de REDES, en el 2006 la estadía promedio es de 3.2 días el gasto promedio por persona de 169 pesos, el tamaño promedio del grupo es de 1.9 personas. El número total de visitantes (turistas más excursionistas) es de 105,287 personas (0.9% del total de visitantes al estado), por lo tanto la derrama estimada es de casi 57 millones de pesos (0.5% del gasto total).

Actualmente el mercado es reducido, sin embargo, se espera un crecimiento importante en los próximos años; en este contexto, Morelos tiene todo para posicionarse en el primer lugar de competitividad en este nicho de producto. A nivel nacional, sus ventajas comparativas de clima, cercanía con la zona metropolitana más grande del país, la hospitalidad de la gente, la calidad del servicio y su posicionamiento a nivel internacional²¹ son factores que deben ser aprovechados para dar mayor impulso a un nicho de producto con un pronóstico de crecimiento real en el mediano plazo.

Turismo Educativo

Reconocida a nivel internacional, Cuernavaca ofrece desde 1961 sus prestigiosas escuelas de español para extranjeros, donde enriquecen la enseñanza con cursos vivos de arte, cultura mexicana y latinoamericana, por lo que también se le conoce como el "Centro mundial para el aprendizaje del español".

A nivel internacional, en el mercado de escuelas de español, Morelos ocupa el segundo lugar en importancia después de Salamanca, España, el tipo de cambio los hace competitivos frente a sus competidores. La mayoría de las escuelas imparten sus clases en casas adaptadas para este propósito y los estudiantes son hospedados en casas de familias inscritas en programas de intercambios académicos. Este tipo de hospedaje se da en todo el mundo por parte de la hospitalidad de las familias, no debe generar impuesto pues haría que este nicho de mercado perdiera competitividad frente a otros países como Guatemala.

Las escuelas de español promueven la cultura y tradiciones de México y Morelos, realizan visitas guiadas a sitios de interés turístico o a visitar personalidades del medio cultural que tienen su residencia en Morelos.

Asimismo, algunas de las escuelas se agrupan en la Asociación de Institutos para la Enseñanza del Español en Cuernavaca (AIPEEC) que agrupa a 11 escuelas en Morelos. Además, existen otras 20 escuelas no afiliadas a esta asociación. Todas las escuelas se encargan de promocionar a Morelos por todo el mundo

²¹ El Hotel Misión del Sol y Spa ubicado en el municipio de Jojutla, Morelos fue incluido en la lista de los mejores hoteles del mundo para viajar en el 2007 en el número del 20º aniversario de la revista norteamericana *Resorts & Great Hotels: Where to Stay in 2007*. En el reportaje se menciona el clima de Morelos y la exclusividad del hotel como una de las mejores opciones para viajar en el mundo. Fuente en Internet: <http://www.resortsgreathotels.com/articles/2007/misiondelsol.asp>



como una opción para aprender el idioma español, para ello asisten a ferias internacionales especializadas para promocionar la oferta educativa.

Básicamente la comercialización del servicio se realiza a través de Internet; a cada persona que pide información sobre alguna escuela por medio del Internet se le responde de manera inmediata para buscar convencerlos para que se decidan a visitar Morelos para aprender el español. El análisis de REDES del 2006 indica que este nicho de producto genera la más alta estadía de todos los motivos de viaje evaluados (4.79 días), el tamaño de grupo es de 1.8 personas, el gasto promedio diario por persona es de \$290 pesos, el número de visitantes es de caso 400,000 (3.4% del total) en conjunto el gasto total es de 556 millones de pesos (5.3% del gasto total).

Turismo Alternativo

El turismo como actividad económica y social debe responder a las preferencias del consumidor; el nuevo tipo de turista busca aprovechar su tiempo libre, en espacios geográficos con recursos naturales y culturales. El turismo actual debe contribuir a la conservación de los recursos, mediante una planeación integral sobre el uso y manejo de éstos, así como establecer y desarrollar una cultura turística de cuidado al medio ambiente y al patrimonio cultural²². Para responder al cambio de preferencias del turista surge el turismo alternativo, el cual permite al hombre reencontrarse con la naturaleza, reconocer el valor de la interacción con la cultura urbana y rural. El turismo alternativo se divide en tres nichos de producto: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural, cada uno de éstos contiene diversas actividades, las cuales se detallan a continuación.

- Ecoturismo

Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma. Es un producto turístico dirigido para aquellos que disfrutan de la naturaleza, y que desean apoyar y participar activamente en la conservación del medio ambiente. Algunas de éstas incluyen: talleres sobre educación ambiental, ecosistemas, fauna, fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza, observación de flora, observación de fósiles, entre otros. El ecoturismo tiene una relevancia especial, considerando sus principios orientados a la conservación de la naturaleza y el fomento de la educación ambiental.

- Turismo de aventura

En este segmento el turista puede encontrar y satisfacer su búsqueda por mejorar su condición física, reducir la tensión y por lo tanto mejorar su estado emocional y físico, así como vivir la experiencia de superar un reto impuesto por la naturaleza, en donde la experiencia es sólo entre la naturaleza y el turista. El turismo de aventura son los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza. Las actividades pueden ser en tierra, agua o aire e incluyen vuelo en globo, vuelo en parapente, montañismo, caminata, ciclismo de montaña, buceo libre y descenso en ríos, entre otros.

- Turismo rural

Este segmento es el lado más humano del turismo alternativo, ya que ofrece la gran oportunidad de experimentar el encuentro con las diferentes formas de vivir de las comunidades que cohabitan en un ambiente rural y además lo sensibiliza sobre el respeto y valor de su identidad cultural. Así, este segmento se

²² Algunos conceptos se tomaron del documento *Turismo Alternativo: Una nueva forma de hacer turismo*. México, SECTUR, 2004.



define como los viajes que tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.

La estrategia para aprovechar el potencial del turismo alternativo debe partir de una correcta planeación turística, la cual debe considerar al área natural, su entorno y comunidades locales, como un conjunto integrado. Así, la planificación global y el diseño territorial deben integrar los servicios comunitarios, el transporte y las diferentes facilidades, de tal forma que correspondan con los intereses del visitante y la población local, teniendo como eje rector la conservación de los recursos naturales y culturales.

Las comunidades y pueblos morelenses pueden desarrollarse al integrar sus productos artesanales, gastronómicos, tradiciones, cultura y riqueza social para integrar un producto turístico que respete todo lo anterior, esto promoverá el desarrollo sustentable de las comunidades de Morelos, integrándolas al desarrollo mediante el crecimiento y desarrollo del turismo. Así en su planificación y gestión, el turismo en áreas protegidas debe tener en cuenta tres puntos clave:

1. Diseño y normas ambientales: las infraestructuras deben responder a ciertos estándares de diseño respetuoso de la arquitectura tradicional y del entorno natural. El plan maestro de gestión turística debe incluir normas de construcción que tiendan a minimizar los impactos negativos de las instalaciones turísticas, creando una atmósfera agradable para los turistas, y asegurando que las instalaciones y su gestión sean respetuosas con las tradiciones locales y de los paisajes.
2. La zonificación: La gestión del turismo debe también incluir criterios estrictos de ordenamiento territorial incluyendo reservas, áreas de bajo impacto y áreas de impacto medio.
3. Control de acceso y herramientas para la gestión de turistas: En paralelo con la zonificación viene el control del acceso a las áreas protegidas. Existen técnicas de gestión de la entrada a áreas protegidas que reparten los flujos de turistas a lo largo del año, pero también a lo largo del mismo día y a lo largo y ancho del área.

La política y estrategia para el desarrollo turístico sustentable, tiene como objetivo promover un desarrollo turístico, que concilie, equilibre y fomente la equidad social, la sustentabilidad natural y la rentabilidad de la inversión pública, privada y social, con el fin de proteger y garantizar las oportunidades de desarrollo en el futuro.

Los elementos de planeación mínimos a considerar son tener como prioridad involucrar a las comunidades locales (mediante procesos de planeación participativa), así como establecer mecanismos de autofinanciamiento para la conservación de las áreas naturales. De esta forma los principios del desarrollo turístico sustentable son:

1. Proporcionar experiencias de la más alta calidad a los turistas, ya que las necesidades actuales de los visitantes son cada vez más específicas y requieren de un trato personalizado con servicios altamente calificados que se conjunten en un medio ambiente y atractivos turísticos óptimos.
2. Promover el desarrollo de la riqueza natural y cultural de cada región, cuidando los atractivos y la identidad, para que de esta manera se contribuya a preservar el patrimonio nacional.
3. Difundir las ventajas y oportunidades que la actividad turística brinda a la economía y al ambiente, ya que con un buen manejo de ésta, se pueden percibir ingresos significativos, los cuales serían de gran ayuda para mantener y mejorar la prosperidad del país, aplicándolos a la conservación de los recursos naturales.
4. Mejorar el nivel de vida de las comunidades receptoras, creando fuentes de trabajo y oportunidades de crecimiento a la población contribuyendo al desarrollo de servicios paralelos que se conjunten para ofrecer una mejor atención al turista.



El turismo alternativo constituye un importante componente de la oferta turística de nuestro país, siendo la naturaleza el principal componente de nuestra oferta turística, resulta importante valorar el aporte que éste tiene sobre la preservación del medio ambiente, el mejoramiento en las condiciones de vida de las comunidades locales y la mayor calidad en las experiencias de los turistas.

El gobierno del Estado de Morelos promueve el desarrollo del turismo alternativo mediante la construcción de carreteras, un ejemplo, de esto es la inauguración de “La Espada”, ubicada en el municipio de Tetela del Volcán, la cual se espera que beneficiará directamente a la comunidad indígena de Hueyapan. Esta zona del estado es ideal para desarrollar productos del turismo alternativo, para ello requiere de inversión en infraestructura que mejore la accesibilidad y calidad en los servicios turísticos, por ello se piensa incluir a Hueyapan en el programa Pueblos con Encanto. La Secretaría de Turismo de Morelos ha expresado su compromiso con el desarrollo de este nicho de producto para integrar a las comunidades indígenas, para ello se armará una red de centros de ecoturismo, la cual tendrá un sistema central de reservaciones, así como infraestructura especial para promoción y comercialización.

Mención aparte merecen el Parque Ecológico de Chapultepec, Parque Ecológico San Miguel Acapatzingo y el Parque Solidaridad. Desde el 2001 se le encomendó a CEAMA la operación del primero en el cual se promueven programas de educación ambiental para promover el desarrollo sustentable. Los programas están dedicados a grupos de niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Estos programas también se Parque Ecológico de San Miguel Acapatzingo, el cual se construyó sobre lo que era el Centro de Readaptación Social del Estado de Morelos, enclavado en el centro de la ciudad de Cuernavaca; cuenta con pista de corredores, triciclopista, espejo de agua, albergará el museo de las ciencias, además ofrecen un espectáculo nocturno de fuentes bailarinas.

- Productos y Servicios Turísticos Potenciales

Morelos es uno de los estados con más potencial de desarrollo turístico en el país, esto se debe a sus recursos naturales, culturales, clima, infraestructura turística y a la hospitalidad de su gente. Sin embargo, para continuar en la senda de crecimiento del sector en los últimos años se requiere potenciar el desarrollo del turismo sustentable que incluya al medio ambiente y a las comunidades locales en el desarrollo turístico.

Las características naturales de Morelos permiten desarrollar nuevos nichos de producto, asimismo se deberá potenciar el desarrollo de los nichos de producto revelados. En la figura anterior se muestran los nichos de producto que existen actualmente en el estado²³ y aquellos que se pueden desarrollar en el corto plazo. A continuación se justifica la importancia de apoyar el desarrollo de dos nuevos nichos de producto el turismo de retirados (adultos mayores) y el turismo inmobiliario.

²³ En la figura se incluyen los nichos de producto revelados porque se debe considerar su impulso y mejorar su competitividad mediante inversiones en infraestructura por parte del sector público y privado. Asimismo, se requiere mejorar en la capacitación para mejorar la calidad del servicio.



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 6.5

Turismo de Retirados (Adultos Mayores)

El turismo de retirados o de adultos mayores se define como aquel que practican las personas de la tercera edad. Se estima que el mercado potencial de retirados nacionales crecerá en los próximos años, dada la estructura actual de la pirámide poblacional, en la actualidad son poco más de 7 millones de retirados con de los cuales sólo el 21 por ciento cuentan con una pensión. Se estima que el valor del turismo nacional de retirados es de 552 millones de dólares lo cual implica una cuota del 1.04% de los ingresos totales captados por turismo domestico.

En contraste, el mercado de jubilados de Estados Unidos y Canadá (los llamados *baby boomers*) se estima en 76 millones de personas con un nivel de ingreso alto. De acuerdo con estimaciones de *Menlo Consulting Group*, el volumen real de retirados estadounidenses en México asciende a 933 mil personas, representando un 10.4 por ciento del total de turistas receptivos de ese país. El gasto promedio por viaje del turista retirado estadounidense es de \$433 dólares. Por lo tanto, el valor del turismo estadounidense de retirados en México es de 404 millones de dólares lo cual representa el 6.18 por ciento de los ingresos totales captados por turismo internacional

Por su parte, el volumen real de retirados canadienses en México asciende a 113.3 mil personas, representando un 30.2 por ciento del total de turistas receptivos de ese país, con un gasto promedio de 255 dólares por viaje. Por lo tanto, se estima que el turismo canadiense de retirados aportó 28.9 millones de dólares – igual a una participación del 0.44 por ciento de los ingresos totales por turismo internacional. En

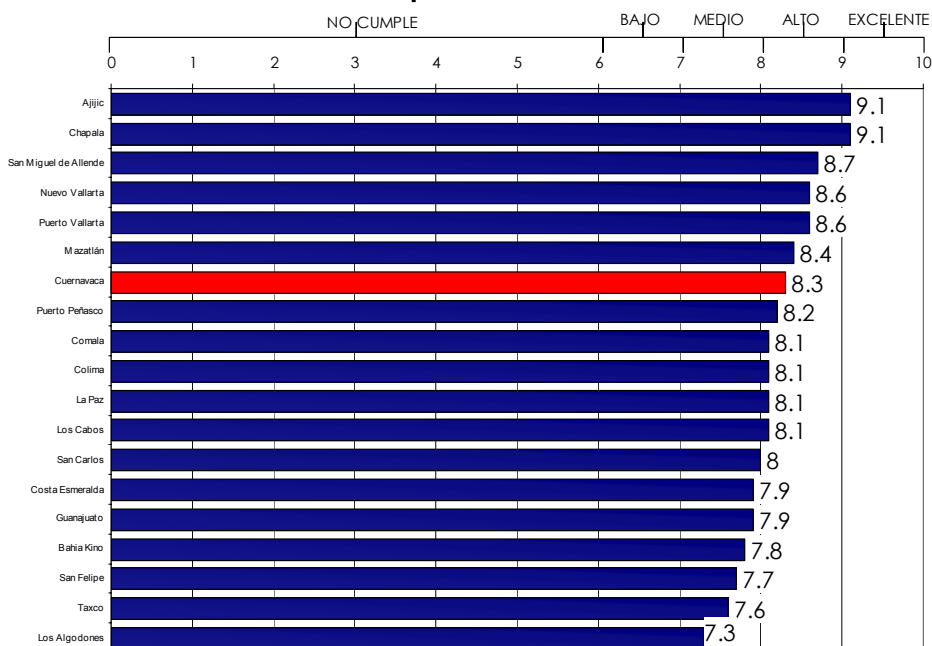


síntesis, el valor de este nicho de mercado contribuye con 433 millones de dólares, representando el 6.62 por ciento de los ingresos totales captados por el turismo internacional receptivo. Dada la estadía, gasto promedio y derrama en divisas que genera este segmento se sugiere implementar un programa destinado a atraer este nicho de mercado a Morelos.

Ante esta dinámica del mercado se sugiere diseñar esquemas para atender a los adultos mayores en el aspecto turístico, garantizándoles productos y servicios de calidad; lo interesante radica en la posibilidad de regular la estacionalidad de la demanda de hospedaje, debido a que este segmento cuenta con mayor disponibilidad de tiempo, y algunos con capacidad económica para realizar actividades turísticas dentro y fuera de sus países. Por ello, representan un importante nicho de mercado para los prestadores de servicios turísticos de Morelos. Asimismo, si se integra una comunidad de retirados en Morelos, será de gran relevancia porque se espera que este grupo genere más visitantes, los cuales pueden aumentar la derrama económica relacionada con el turismo en el estado. Se estima que cada retirado recibe entre 4 ó 5 visitantes al año, algunos de ellos se hospedarán en hoteles, lo cuál se verá reflejado en mayores índices de ocupación hotelera.

En el “Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo de Retirados” publicado por la SECTUR México en el 2002 se ubica a Cuernavaca en el lugar 7 de un total de 12 destinos nacionales previamente seleccionados. Las calificaciones surgen de entrevistas directas con informantes previamente seleccionados. La calificación de los doce destinos para el turismo de retirados y los factores críticos que definen la prioridad de elección del lugar de retiro se muestran en la gráfica y cuadro siguientes.

CALIFICACIÓN DE LOS DESTINOS PARA EL TURISMO DE RETIRADOS EN MÉXICO (Indicadores de Competitividad Destinos Turísticos)



Fuente: Elaborado con base en el documento “Turismo de Retirados”, 2002. SECTUR México.

Gráfica 6.26

Cuernavaca podría ubicarse en mejor posición competitiva gracias a su cercanía con el Distrito Federal es un destino ideal para planear el retiro, además la oferta de casas de retiro es interesante. Probablemente habría



que mejorar en algunos aspectos de las condiciones críticas en la selección del lugar de retiro, las cuales se muestran en el cuadro siguiente.

Las condiciones se ordenan en función de la importancia que tienen para los potenciales residentes para elegir el lugar de retiro. Así la número 1 influye mucho más que la 18. Por ello, es necesario poner atención en las más importantes para mejorar la percepción del mercado sobre éstas y generar una comunidad de retirados importante no sólo en Cuernavaca, sino en otras ciudades de Morelos. La percepción sobre Morelos como destino seguro ha venido mejorando desde hace ya varios años, sin embargo, aún puede ser una amenaza para los retirados que buscan paz y tranquilidad en los destinos. Por otra parte, el Centro Histórico de la ciudad de Cuernavaca como se encuentra en la actualidad constituye una debilidad, por el tráfico, el comercio ambulante y la falta de servicios atractivos para acudir a éste.

CONDICIONES CRÍTICAS EN LA SELECCIÓN DEL LUGAR DE RETIRO

PRIORIDAD	F	O	D	A	FACTOR CRÍTICO
1				X	Baja tasa de criminalidad
2			X		Centro seguro, limpio y activo
3		X			Hospitales de calidad cercanos
4	X				Impuestos bajos
5			X		Bajo costo de vida
6	X				Clima agradable
7	X				Vecinos amigables
8		X			Bajos costos de vivienda
9	X				Belleza escénica
10	X				Buena infraestructura recreativa
11		X			Sin impuestos estatales
12	X				Ambiente socio-cultural activo
13	X				Ciudad grande cercana
14			X		Aeropuerto con servicios comerciales
15	X				Comunidades de retirados
16	X				Amigos y parientes en el área
17		X			Oportunidades de trabajos de tiempo parcial o completo
18		X			Escuelas con programas de educación para adultos

Fuente: SECTUR con base en "Where to Retire", publicado en México Pacific Retirement News; CARE Living, 2000
Nota: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se agregó por el CECIC con base en el trabajo de campo.

Cuadro 6.18

Los servicios de salud y hospitales son fundamentales en la elección del lugar de retiro, por ello se debe buscar integrar un cluster de salud con hospitales públicos y privados de calidad, para no tener que trasladarse hasta la ciudad de México en busca de ayuda médica en caso de emergencia. Si se mejora en este aspecto se espera un aumento importante en el número de comunidades de retirados en el estado. Los requerimientos en infraestructura y servicios turísticos, así como apoyos de organizaciones no gubernamentales, marco jurídico y capacitación y recursos humanos relacionados con la salud son elementos que influyen en la elección del destino de retiro, la importancia de cada elemento depende del nicho de mercado, la división entre nacionales e internacionales responde a esas diferencias, tal como se muestra en el siguiente cuadro. Los retirados de origen internacional utilizan con más frecuencia el aeropuerto, la telefonía, el Internet, los bancos y casas de bolsa, farmacias y boticas y los hospitales y clínicas.



OFERTA TURÍSTICA Y DE APOYO PARA LOS TURISTAS RETIRADOS

Concepto	Internacional	Nacional	Nivel de Utilización	
ALOJAMIENTO				
Hoteles	1	1	Alta	1
Albergues	4	2	Media	2
Trailer, RV parks y campos turísticos	1	3	Baja	3
Comunidades de retirados	1	3	Nula	4
ALIMENTOS				
Restaurantes	2	1		
Centros Comerciales	2	3		
APOYOS				
Asociaciones civiles	1	3		
Organizaciones de retirados	1	3		
Organizaciones religiosas	3	2		
Apoyo gubernamental	4	1		
MARCO JURÍDICO				
Adquisición de bienes	1	4		
Internación de vehículos y personas	1	4		
Derechos de recreación	4	1		
CEAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS				
Geriatras y gerontólogos	2	1		
Médicos especialistas (otras áreas)	1	2		
Valoración del adulto mayor	2	1		

Fuente: Elaborado con base en el documento "Turismo de Retirados", 2002. SECTUR México.

Cuadro 6.19

Turismo Inmobiliario

Una de las modalidades particulares del turismo no hotelero, es la que se refiere al turismo de segundas residencias o turismo inmobiliario, el cual se define como: "aquel por el cual las personas acuden a un destino o una localidad que no es forzosamente turística per se, donde tienen la posesión por compra, renta o préstamo de un inmueble en el cual pernoctan y realizan actividades de ocio y esparcimiento". México representa una oportunidad de inversión sólida en el mercado de bienes raíces, debido a que constituye una oportunidad de ingreso en el corto plazo por concepto de renta de la propiedad, además dado el aumento en la demanda por vivienda, en algunas zonas se está incrementando el precio de éstas. La mayoría de los inversionistas de bienes raíces saben que el nicho de mercado para revender o rentar las propiedades se basa en el mercado de retirados y en el turístico. Como se describió antes, el mercado de retirados muestra un crecimiento a medida que los *baby boomers* llegan a su edad de retiro, además este nicho no sólo se restringe a los ciudadanos de Norte América, debido a que los retirados de Europa también están interesados en climas cálidos, para lo cual buscan rentar propiedades para pasar una temporada.

Las estadísticas estiman que entre 300,000 y 500,000 americanos y canadienses toman vacaciones por más de cuatro meses cada año en nuestro país, estos números pueden incrementarse si se incluyen a los retirados de Europa. Este segmento de mercado está dispuesto a pagar por rentas mensuales para pasar temporadas en destinos turísticos atractivos, o incluso a comprar propiedades dado que actualmente los precios son significativamente menores en México, aunque a medida que aumente la demanda los precios aumentarán.



Para ofrecer un producto atractivo en el mercado el turismo de segundas residencias debe incluirse una oferta de servicios turísticos complementarios para propiciar el ocio y esparcimiento. De esta forma, si se quiere atraer un nicho de mercado de ingresos altos y medios, se puede fomentar el desarrollo de conjuntos residenciales con campos de golf, paradores turísticos y productos y servicios turísticos de calidad para aumentar la derrama económica..

Resulta interesante notar que, según el reporte de Softec de 2004²⁴, el mercado de vivienda de interés social disminuyó para los promotores en 11.6 por ciento en 2003, mientras los niveles medios y superiores crecieron a más de 50 por ciento, en el caso del mercado para niveles medios, debido a la agresiva promoción de las Sofoles para este estrato social. Según este reporte los desarrolladores de vivienda han conseguido aumentar su participación de mercado del 50% que tenían en 1998 al 77 por ciento en el 2003 (Softec, 2004). Durante los últimos años, los bajos niveles de inflación han generado tasas de interés accesibles para que los bancos comerciales y otras instituciones ofrezcan créditos hipotecarios con plazos y tasas accesibles, esto ha propiciado un aumento considerable en el mercado de vivienda durante los últimos años, sólo en el Estado de Morelos la industria de la construcción tuvo un crecimiento real del 17% en un solo año (2003-2004 según datos del INEGI).

Así pues, el turismo inmobiliario, se constituye en un nicho de producto diferente al tradicional, el cual genera una dinámica propia, por la inversión a largo plazo, genera derrama económica, empleos e impuestos, entre otros ingresos para las comunidades locales. Dados estos beneficios, Morelos puede aprovechar la inercia que desde hace muchos años se ha generado en la construcción de casas de segunda residencia. El fenómeno existe prácticamente sin que el gobierno realice nada para promoverlo, por lo tanto se debe aprovechar la derrama económica que pueden generar las personas que acuden los fines de semana de visita al estado. Más que ver los costos que implica este tipo de turismo –sobre todo para los hoteleros– se deben ver los beneficios, los cuales inician con los impuestos y derechos que pagan directamente al estado (predial, luz, agua, entre otros), además de los empleos directos e indirectos que genera. En particular, se benefician los trabajadores de la construcción, ya que cualquier proyecto genera empleos mientras se construye la obra, y otros tantos empleos formales cuando empiezan a funcionar los desarrollos.

6.2.6. Destinos Turísticos Revelados, Complementarios y Potenciales de Morelos

En los avances del Programa Estatal de Turismo 2007-2012 se considera lanzar el programa Destinos Turísticos de Morelos, el cual pretende establecer las bases para el desarrollo integral de ciudades y destinos seleccionados. Los destinos a incorporar deben contar con atributos propios de un destino turístico como belleza natural, así como riqueza cultural e histórica, además de contar con la hospitalidad y el buen trato del morelense. Con estas características generales, los destinos seleccionados deben ser puestos en valor para ser capaces de recibir flujos turísticos. El propósito central del turismo debe ser aprovechar de manera sustentable los recursos naturales e históricos, poniendo en valor los recursos, y aprovechar el valor social del turismo que es la generación y mantenimiento de empleos. Así el valor del turismo para la economía de Morelos es la capacidad de generación de empleos que tiene, pero para aumentar su potencial requiere contar con inversiones que garanticen su viabilidad en el futuro.

El diagnóstico revela que los destinos turísticos de Morelos requieren inversiones en infraestructura relacionada con el rescate de la imagen urbana, servicios turísticos, equipamiento, señalización, entre otras áreas de oportunidad. El Estado de Morelos cuenta con dos tipos de destinos turísticos:

- Destinos Eje (Revelados), actualmente cuentan con cierto grado de desarrollo, por ello son los principales receptores de turistas, excursionistas y propietarios de casas de fin de semana o de

²⁴ SOFTEC, SC. *Mexican Housing Overview*, México: SOFTEC, 2004.

segunda residencia. Los destinos tradicionales de Morelos son Cuernavaca, Cautla, Tepoztlán y Tequesquitengo (ver mapa siguiente).

- Destinos Complementarios (Potenciales), hoy por hoy presentan bajo nivel de desarrollo en materia turística; pero cuentan con características especiales, como su ubicación y sus facilidades de acceso vía terrestre, que les pueden permitir convertirse en sitios atractivos para turistas, excursionistas y visitantes. Los destinos complementarios a comercializar bajo la marca de Pueblos con Encanto son Tlayacapan, Anenecuilco, Yecapixtla y Hueyapan.

En este caso, no sólo basta con contar con atractivos turísticos, también es necesario invertir en ellos, para convertirlos en un producto turístico susceptible a ser comercializado y a recibir la creciente derrama económica generada por el turismo en Morelos.



Fuente: Elaborado por CECIC con base en presentaciones de SETUR.

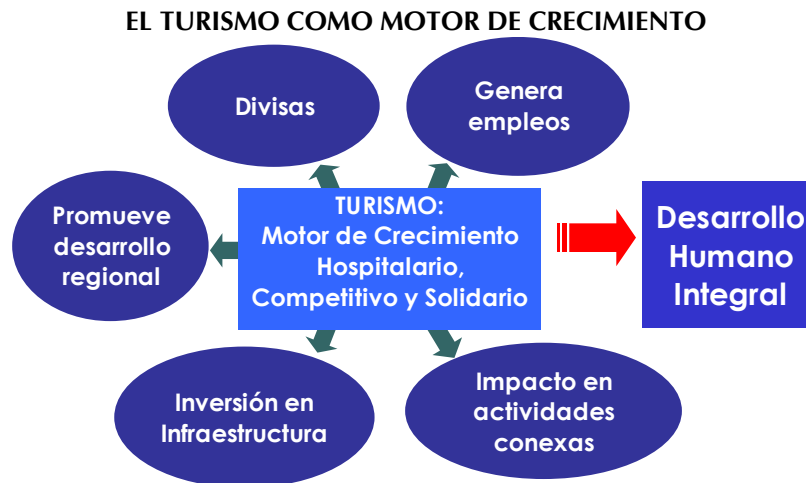
Mapa 6.3

6.3 La Estrategia para el Desarrollo Hospitalario, Competitivo y Solidario del Turismo

La estrategia parte de la premisa de fortalecer el desarrollo competitivo de los nichos de mercado y de productos revelados así como también potenciar el desarrollo de otros destinos complementarios y potenciales. El enfoque para lograr este objetivo debe ser el de un escalamiento productivo hacia productos con un mayor valor agregado que satisfagan de manera integral las preferencias y necesidades de los turistas.

La Secretaría de Turismo del Estado de Morelos (SETUR) está convencida de la capacidad del turismo de convertirse en un motor de desarrollo el cuál debe ser capaz de generar y mantener empleos de calidad para los morelenses. Para lograrlo se han planteado el reto de aumentar la competitividad del turismo en el estado y lograr aumentar la estadía y el gasto promedio por visitante. El turismo como motor de crecimiento hospitalario, competitivo y solidario genera muchos beneficios a las comunidades locales, no sólo crea

empleos, también produce divisas, promueve el desarrollo regional, inversión en infraestructura, así como un impacto en actividades relacionadas como desarrollo de proveedores locales, crecimiento en infraestructura logística. Todo esto en conjunto promueve el desarrollo humano integral.



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 6.6

Uno de los temas fundamentales para plantear la estrategia para el desarrollo turístico de Morelos es plantear la visión sobre el concepto de “destino turístico”. Destino es un concepto más amplio que un simple hotel, con sus instalaciones, su programa de alimentos, bebidas y una gama de servicios complementarios, debemos incluir también a la población, su cultura y sus tradiciones. Por ello, se debe tener un claro de los destinos con los que cuenta Morelos. Los principales son los destinos eje: Cuernavaca, Tequesquitengo, Cuautla y Tepoztlán, asimismo se complementaran con los Pueblos con Encanto (Tlayacapan, Anenecuilco, Yecapixtla y Hueyapan).

Un cluster turístico se forma por empresas micro, pequeñas y medianas (PyMEs) e incluso grandes que asumen la nueva cultura de la competencia cooperativa (empresas IFA: Inteligentes, Flexibles y Ágiles) y se vinculan eficientemente, como una estrategia para disminuir sus costos de operación y transacción, aumentar su productividad y expandir sus mercados, y así lograr ser más competitivas. La vinculación se logra a través de la integración de la cadena global de valor.

Los objetivos de la estrategia para el desarrollo turístico de Morelos tiene los siguientes objetivos:

1. Generar y mantener empleos bien remunerados,
2. Aumentar la derrama económica,
3. Promover el desarrollo regional,
4. Integrar a las comunidades locales al desarrollo turístico.

Para lograr lo anterior se debe aprovechar la riqueza en recursos naturales, tradiciones, entorno ecológico, histórico y cultural son activos fundamentales, los cuales requieren ser preservados para pasar de ventajas competitivas reveladas a contar con ventajas competitivas sustentables. Para lograrlo, la estrategia que propone el CECIC se basa en la integración de tres ejes para impulsar el desarrollo turístico hospitalario, competitivo y solidario, el cual debe apoyarse en la promoción de empresas turísticas competitivas sustentables tipo IFA (Inteligentes, Flexibles y Ágiles) y en cinco estrategias básicas.



Resulta fundamental impulsar el Eje Ecológico y Ambiental, debido a que permitirá hacer del turismo un sector con desarrollo sustentable, es decir, amigable, respetuoso del medio ambiente y de los recursos naturales. Si no se genera una conciencia social de la importancia del cuidado al medio ambiente, la estrategia de impulso al desarrollo sustentable del turismo estaría incompleta y lo más probable es que fracase. Dentro del Eje Social, resulta fundamental integrar y vincular a las PyMEs y a las comunidades en el desarrollo del sector turístico, lo cual permitirá el crecimiento de la región y evitará la exclusión y proliferación de zonas marginadas a las cuales no lleguen los beneficios y la derrama de recursos de esta actividad. El Eje Económico tiene como objetivo fomentar la integración funcional de los destinos turísticos del estado para lo cual se requiere del fortalecimiento competitivo de las empresas turísticas de la entidad, las cuales deben asumir los atributos de empresa competitiva sustentable IFA, así como la integración de la cadena global de valor.

La organización inteligente desarrolla tres aspectos para desarrollar empresas turísticas tipo IFA: el primero es el aprendizaje continuo en: administración, producción y comercialización, que implica la actualización continua de los conocimientos tanto para empresarios como trabajadores. El segundo es la innovación continua, que se refiere a la capacidad de las empresas para aprender y aplicar dichos conocimientos a las actividades ordinarias de éstas, a fin de aumentar la productividad a través del desarrollo del capital intelectual. El tercer atributo es la velocidad y capacidad de respuesta a los cambios, este tipo de organización, al contar con un capital intelectual que actualiza de manera continua sus conocimientos, tiene capacidad para innovar de forma constante y aplicar dichas innovaciones en sus actividades productivas para aumentar su productividad y rentabilidad, a la par de orientar sus esfuerzos hacia la satisfacción oportuna de requerimientos del mercado con productos de mayor valor agregado.

Para ser ágiles en la comercialización se requiere que las empresas del sector turístico ofrezcan productos – servicios y soluciones integrales al cliente, esto es, “trajes a la medida”, ofreciendo productos y servicios integrales que satisfagan de manera integral las necesidades de los clientes, para lo cual es preciso adoptar el enfoque de las 5 P’s (producto, precio, plaza, promoción y posventa) en la nueva era de la revolución informativa y del comercio electrónico.

Los tres ejes para propiciar el desarrollo del turismo en Morelos se sostienen en cinco estrategias, la primera incluye el desarrollo económico, el cual debe promover la generación y mantenimiento de empleos bien remunerados, lo anterior se logra con el aumento de la competitividad turística, para ello se requiere impulsar inversiones públicas y privadas para fortalecer la ventaja competitiva de los nichos de producto revelados y desarrollar los potenciales.

La segunda estrategia debe impulsar la sustentabilidad a través de la conservación del patrimonio cultural, el cuál incluye todas las costumbres y tradiciones de las comunidades las cuales dan un valor agregado a los productos de turismo cultural que puede ofrecer Morelos.

La actividad turística se desenvuelve en un contexto en estrecha relación con los recursos naturales de Morelos. Por ello, todas las políticas gubernamentales deben tener la prioridad de implementar un desarrollo sustentable que garantice la conservación del medio ambiente a favor de las presentes y futuras generaciones.

LA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE MORELOS



Fuente: Elaborado por CECIC

Figura 6.7

La tercera estrategia incluye la prestación de servicios de calidad total, el nuevo turista demanda servicios a calidad y precios competitivos internacionalmente. Para ello, se debe promover la hospitalidad en la prestación de servicios y en el trato cotidiano con los visitantes. El aumento de la competitividad del turismo de Morelos requiere de practicar una cultura turística de hospitalidad para todos los visitantes. La cuarta estrategia incluye el desarrollo solidario con las comunidades locales, hoy por hoy se sabe que el turismo tiene la capacidad de generar desarrollo humano y social para todos los que se relacionan directamente con el sector. Ningún esfuerzo para promover el desarrollo del turismo en Morelos sería suficiente si no tuviera entre sus objetivos estratégicos la integración al desarrollo de las comunidades locales. El turismo es una actividad económica que tiene el potencial de sacar de la pobreza y mejorar el nivel de vida de éstas, para ello se requiere que las estrategias de política turística se encaminen a lograr este objetivo.

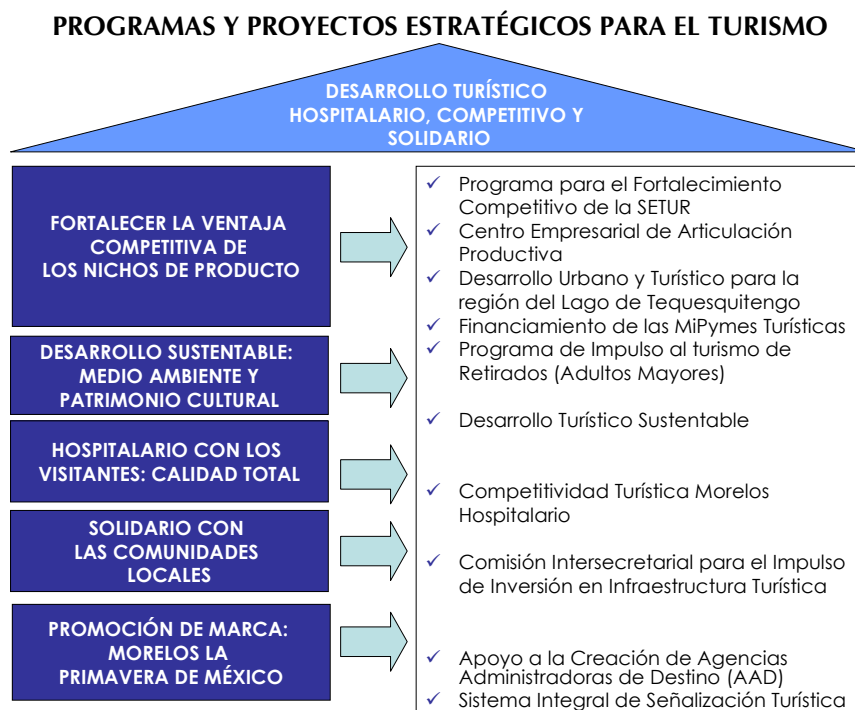
La quinta estrategia incluye la promoción y comercialización de la marca Morelos: la Primavera de México, en este caso la marca ya lleva algunos años con el mismo eslogan, la ventaja de ésta es que está relacionada



con el clima de la ciudad de Cuernavaca y con el hecho de que se relaciona con la “ciudad de la eterna primavera”. El posicionamiento de una marca en el gusto del público depende del producto que se ofrezca, en los últimos años los participantes del turismo en Morelos se han dado cuenta de la importancia de competir por calidad y precio. Por ello, se han realizado diversos cursos de capacitación con la finalidad de mejorar la prestación de servicios.

6.4 Programas y Proyectos Estratégicos para el Desarrollo Competitivo y Sustentable del Turismo

La articulación eficiente de la cadena global de valor del turismo genera beneficios y fomenta el mejoramiento en la posición competitiva de las empresas participantes. Para apoyar su integración se requiere de un conjunto de acciones que fortalezcan la competitividad de las empresas turísticas y promuevan la adopción de la nueva cultura de aprendizaje e innovación continua que lleve al ofrecimiento de servicios de mayor valor agregado; así como una nueva cultura de competencia cooperativa. Los programas de este apartado se plantean bajo la perspectiva de sumar esfuerzos y a fin de que la Secretaría de Turismo del Estado de Morelos cuente con mayores elementos y lo complementa con el trabajo realizado lance el programa estatal de turismo, el cual deberá ser el eje para la implementación de los proyectos estratégicos y así lograr posicionar al turismo como un sector prioritario para el desarrollo sustentable del Estado de Morelos en el mediano y largo plazos.



Fuente: Elaborado por CECIC.

Figura 6.8



Programa para el Fortalecimiento Competitivo de la SETUR

Dada la importancia del turismo para la economía del estado, se debe impulsar el fortalecimiento de la Secretaría para hacerla un elemento fundamental para impulsar el desarrollo competitivo del turismo en Morelos. La relación de los empresarios del turismo con las autoridades es muy buena, por lo tanto se debe aprovechar la unión de esfuerzos para mejorar el desempeño de ambos.

Por lo anterior se recomienda, ampliar la asignación presupuestal de la SETUR para una mayor cobertura de sus programas de apoyo al sector y el fomento de nichos de mercado y producto revelados y con potencial de desarrollo en el estado. Los recursos que reciba la secretaría serán fundamentales para promover el desarrollo competitivo del turismo en Morelos, para potenciar su desarrollo y promover un mejor posicionamiento del mismo con un mayor gasto y estadía promedio.

Es preciso trabajar bajo esquemas de diversificación y complementariedad. Para ello, la Secretaría de Turismo ya ha programado planes de acción para fortalecer rutas y regiones complementarias (para ser visitadas cuando los visitantes hagan estancia en Cuernavaca, Cuautla, Tepoztlán o Tequesquitengo) y que al mismo tiempo son potenciales, para comenzar a programar inversiones a mediano y largo plazos para infraestructura turística (hoteles, posadas, restaurantes, museos, etc). Los destinos considerados como complementarios y potenciales (para una primera etapa) son: Tlayacapan, Anenecuilco, Yecapixtla y Hueyapan.



Objetivo:

Consolidar al turismo como una actividad estratégica y prioritaria para el estado de Morelos es necesario fortalecer a la Secretaría de Turismo como el órgano rector encargado de definir la política turística, generar información estratégica, planear el desarrollo turístico de Morelos, gestionar recursos y coordinar los esfuerzos de los diversos actores y sectores que participan en el desarrollo turístico de Morelos.



Acciones:

- ✓ Consolidar al turismo como una actividad estratégica y prioritaria para el Estado.

Impulsar reformas al marco jurídico del Estado que prevean esta situación, asimismo se requiere potenciar la acción de la Secretaría de Turismo en el Gabinete de Desarrollo Económico Sustentable. Además, habría que consolidar a la Secretaría de Turismo como instancia rectora, coordinadora y ejecutora de la política turística, fortalecer al Consejo Estatal de Turismo, asegurar vinculación con los planes, programas y reglamentos de gobierno en sus tres ámbitos, fortalecer la relación y programas con los Municipios, generar trabajo conjunto y armónico con el Congreso y propiciar trabajo armónico y productivo con instituciones, públicas, privadas y sociales así como con organismos empresariales del sector turístico.

- ✓ Fortalecer los instrumentos de planeación para el desarrollo sectorial.

Fortalecer el esquema de planeación participativa para la toma de decisiones estratégicas, consolidar el sistema de inteligencia competitiva, asegurar que las decisiones estratégicas que adopte la Secretaría se sustenten en planes y programas sectoriales apoyados en estudios y proyectos ejecutivos, consolidar la participación en los instrumentos de información turística de la Secretaría de Turismo Federal y promover el intercambio y análisis de indicadores turísticos: con la Federación, otras entidades federativas, el sector empresarial turístico, así como con organismos turísticos nacionales e internacionales.

- ✓ Asegurar sinergia y vinculación, tanto con planes y programas de gobierno, como con los del sector privado y la sociedad.

Focalizar e inducir la inversión de la Secretaría y de otras dependencias en proyectos y acciones prioritarias del Programa Estatal de Turismo y del Programa de Competitividad. Potenciar la inversión en infraestructura, servicios y equipamiento, mediante la concertación con la Federación, otras entidades federativas, los municipios, los prestadores de servicios turísticos y otras instituciones de apoyo al sector. Propiciar y participar en la celebración de convenios cooperativos para la promoción turística con socios comerciales, públicos y privados, que aseguren flujos incrementales de turistas. Además hay que impulsar y participar en acciones que permitan la vinculación de instituciones académicas con el sector productivo.

- ✓ Fortalecer el desarrollo de las instituciones públicas del sector turismo.

Promover reformas al marco legal para dejar claras las atribuciones de las autoridades involucradas en el desarrollo turístico del Estado. Fortalecer la relación de cooperación entre las instancias federales, estatales y municipales de desarrollo turístico. Promover mayor coordinación entre las políticas de los tres ámbitos de gobierno. Proponer esquemas para aumentar el presupuesto de las distintas dependencias encargadas del desarrollo del turismo en Morelos. De ser necesario se debe ampliar el organigrama para incluir dentro de la secretaría funciones de planeación que analicen cuales son los nichos de producto que se deben potenciar en Morelos. La planeación es una función indispensable para mejorar la competitividad del turismo. Por lo tanto, se requiere impulsarla para mejorar el desempeño de la secretaría así como su toma de decisiones.

- ✓ Fortalecimiento de las funciones de la secretaría en dos frentes:
 1. Ampliar la cobertura de sus programas de apoyo y fomento del turismo en el estado
 2. Prospectiva: Fomento de la Estrategia para:
 - El Fortalecimiento competitivo de los nichos de producto revelados
 - Fortalecimiento competitivo para atraer a los nichos de mercado más relevantes
 - Fomento del desarrollo competitivo y sustentable de los clusters potenciales



El mejoramiento del desempeño de la Secretaría de Turismo deberá verse reflejado en una mejora en la competitividad del turismo en Morelos. Lo anterior, se debe manifestar en un aumento en la derrama económica relacionada con esta actividad.

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Estatal de Turismo			D
Fideicomiso de Turismo			P
Gobiernos Municipales			P
SECTUR			C
Congreso del Estado			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Centro Empresarial de Articulación Productiva para el Turismo del Estado de Morelos (CEAP Turismo Morelos)

Los Centros de Articulación Productiva (CEAP) son organismos constituidos y operados por empresarios, que tienen por objeto integrar las cadenas productivas de valor de los clusters del turismo y fomentar el desarrollo competitivo y sustentable de las empresas relacionadas con éste. La propuesta de crear un Centro de Articulación Productiva para el Sector Turístico de Morelos (CEAP Turismo) se sustenta en la necesidad de articular la cadena global de valor. Por lo anterior, la misión del CEAP Turismo será propiciar la articulación y desarrollo integral del sector en el Estado de Morelos, a través del fomento e integración armónica de los diferentes actores y sectores productivos en un marco de desarrollo competitivo y sustentable.

El CEAP debe buscar un desarrollo más integral de las diferentes localidades con base en la aplicación de la estrategia de articulación de los tres ejes, primero el ecológico ambiental (turismo amigable y respetuoso con el medio ambiente), segundo el eje social (turismo que integra a la comunidad y a la cultura) y tercero el eje económico (integrar la cadena global de valor y a las MiPyMes turísticas). El diagnóstico indica que el sector turístico en el Estado de Morelos presenta las siguientes debilidades, que impiden su desarrollo competitivo y sustentable:

1. Falta de certeza jurídica en la tenencia de la tierra, que impide la entrada de inversiones ante la falta de claridad y discrecionalidad en la aplicación de las leyes vigentes.
2. Las empresas enfrentan problemas para contratar personal debidamente capacitado, y los sueldos que ofrecen éstas son bajos. Debido a esto, los mejores se ven en la necesidad de emigrar del estado.
3. En la mayoría de las empresas no se utilizan técnicas de administración modernas, ésta se basan más bien en la experiencia e intuición.
4. Bajo nivel en la calidad del servicio de algunos prestadores de servicios turísticos.
5. Precario acceso de recursos para el financiamiento, principalmente por las debilidades del sistema financiero mexicano.
6. No existe un centro de distribución o mercado de abastos que resuelva los problemas de proveeduría de los empresarios del sector.
7. Bajo nivel de innovación y desarrollo.
8. Falta de una cultura de servicio al turismo.
9. Escasa vinculación con instituciones de educación superior.
10. Falta de aprovechamiento de algunas rutas turísticas.



La creación del CEAP, debe partir de la iniciativa de la Secretaría de Turismo del Estado y del Consejo Estatal de Turismo, asimismo se debe contar con la participación activa de los institutos de educación superior que cuenten con carreras relacionadas con el turismo. Para la creación del CEAP-Turismo, se requiere:

- a) Realizar la solicitud de creación del CEAP-Turismo a la Secretaría de Economía Federal-Subsecretaría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Dirección de Desarrollo de Proveedores y Oportunidades de Negocios, Subdirección de Articulación Productiva (Proyectos categoría II-Subcategoría 2).
- b) Con base en las reglas de operación, aprovechar el apoyo financiero para el “diseño e institucionalización” del CEAP-Turismo.
- c) Contratar los servicios de un asesor para el diseño e institucionalización.
- d) Utilizar el contenido del presente capítulo para justificar la creación del CEAP-Turismo.
 1. Análisis de prefactibilidad.
 2. Resultados y beneficios de los estudios sectoriales y del cluster.
 3. Conformación de estrategia para la realización de proyectos estratégicos.
- e) Realizar el diseño de institucionalización (constitución de una Asociación Civil).
- f) Realizar el diseño operativo del Centro de Articulación Productiva del Cluster Turismo.

Objetivo:

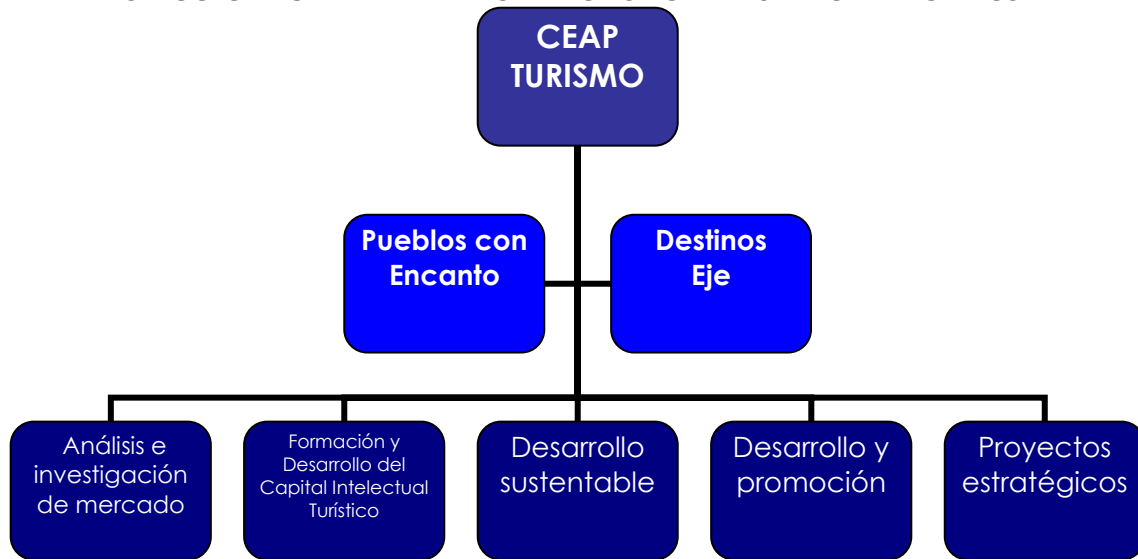
Impulsar la articulación funcional de los diferentes eslabones de la cadena global del turismo para lograr la unión de esfuerzos de todos los actores involucrados con el turismo del Estado de Morelos para lograr su desarrollo competitivo y sustentable. Así el CEAP Turismo, deberá propiciar vínculos de cooperación y relaciones de confianza entre los empresarios de los diferentes eslabones de la cadena global de valor y hacer evidente la conveniencia de reemplazar el paradigma de competencia darwinista por el de competencia cooperativa.

Acciones:

1. Apoyar la coordinación y unión de esfuerzos y actividades de los empresarios para el impulso de la actividad turística en el estado.
2. Acciones para la articulación productiva a través de un padrón de proveedores.
3. Realizar estudios de investigación de mercado para conocer en qué productos y servicios se debe aumentar la inversión y así impulsar la competitividad del turismo.
4. Realizar estudios que permitan conocer y mantener actualizados sobre las nuevas tendencias en el turismo (segmentos de mercado y producto).
5. Originar, integrar y promover proyectos a favor del desarrollo del turismo.
6. Realizar investigaciones y difusión de las mismas sobre productos y servicios turísticos (revelados o potenciales), análisis de oferta y demanda turística, promoción y desarrollo de producto.
7. Impulsar la competitividad y productividad de las MiPyMEs del sector turismo, a través de la promoción de servicios de calidad total.
8. Provocar sinergias mediante alianzas estratégicas con los habitantes de zonas rurales con potencial turístico para sumarlos al desarrollo competitivo y sustentable del turismo.
9. Organizar reuniones con productores y demandantes de productos y servicios para generar alianzas estratégicas en la compra de productos para generar precios y productos más competitivos.

La propuesta de organigrama para el CEAP Turismo es la siguiente:

ESTRUCTURA OPERATIVA DEL CEAP TURISMO DEL ESTADO DE MORELOS



Fuente: Elaborado por el CECIC.

Figura 6.9

El CEAP Turismo deberá dar servicios a los Destinos Eje: Cuernavaca, Tepoztlán, Tequesquitengo y Cuautla, así como a los municipios que serán nombrados Pueblos con Encanto: Tlayacapan, Anenecuilco, Yecapixtla y Hueyapan. El área de análisis e investigación de mercados será la encargada de fomentar la vinculación entre las instituciones de educación superior especializadas en turismo y otros centros de investigación para la realización de diagnósticos y estudios sobre la experiencia de otros destinos en el desarrollo de productos y servicios. Además, deberá realizar encuestas periódicas de percepción sobre los principales productos y servicios del turismo en Morelos, esta será una fuente de información valiosa para conocer de manera exacta las fortalezas y debilidades del turismo en el estado. El área de formación y desarrollo del capital intelectual turístico fomentará la cultura de servicio y calidad total implica una ardua labor de capacitación de los participantes del turismo (empleadores y empleados). Por ello, se propone que el CEAP cuente con un área especializada en el tema, la cuál deberá ser eficaz en la vinculación del sector empresarial con las instituciones de capacitación a fin de impulsar y promover cursos de capacitación para elevar la calidad en la prestación del servicio.

El área de desarrollo sustentable se encargará de conocer y analizar el impacto en el corto, mediano y largo plazo sobre el medio ambiente a partir de la creación de empresas turísticas. Para ello, requerirá coordinarse con las instancias gubernamentales encargadas de esos trámites.

El área de desarrollo y promoción será la encargada de potenciar los productos turísticos y áreas en las que el estado tiene ventajas comparativas reveladas o potenciales de desarrollo, mediante la promoción de inversiones en infraestructura previo análisis costo-beneficio. Cabe recalcar que la promoción de productos y servicios de baja calidad termina por revertirse en el mediano plazo, y el costo de revertir la percepción negativa sobre el destino sería muy alto. Por ello, se deben promover los destinos y los productos y servicios con estándares mínimos de calidad y precio competitivos a nivel local, regional, nacional e internacional.

El área de proyectos estratégicos se encargará de crear, buscar y promover proyectos estratégicos en cada uno de las dos áreas turísticas del estado. Para ello, deberá contar con información clara y precisa sobre las



características de la oferta y demanda turística en cada cluster, sólo a partir de ésta se podrán proponer proyectos para impulsar el desarrollo del turismo en Morelos.

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Estatal de Turismo			D
Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación			D
Fideicomiso de Turismo			P
Gobiernos Municipales			P
SECTUR			C
Secretaría de Economía			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Programas para el desarrollo competitivo de las empresas turísticas del estado

El desarrollo competitivo de las empresas es fundamental para mejorar la competitividad y el posicionamiento del turismo en Morelos. Además, dado que la mayoría de las empresas son Pymes se deberán diseñar esquemas que busquen apoyarlas en capacitación, financiamiento, innovación y en todos los temas que requieran el apoyo de las autoridades competentes.

Programa para el Financiamiento de las MiPyMes Turísticas

Objetivo

Contar con una fuente de financiamiento alterna para proyectos viables, que permita promover y fortalecer el sano desarrollo de la Microempresa del Sector Turismo del Estado, en las zonas urbanas y rurales mediante la operación de Productos Financieros específicos que incluyan el Apoyo Crediticio y Asesoría Financiera, así como facilitar el acceso a la Capacitación y Asistencia Técnica hacia los empresarios. El financiamiento deberá tener dos vertientes una a través de Nacional Financiera (NAFIN) y la otra a través de un fondo de financiamiento estatal (FOMOTUR). El financiamiento competitivo a través de NAFIN dispone de crédito a MiPymes del sector turístico hasta por 3.5 millones de pesos (sin garantías reales), además se apoya a proveedores y financiamiento para proyectos turísticos pequeños por hasta 30 millones de pesos con un plazo de 12 años.

Objetivos específicos:

- ✓ Consolidar un mecanismo alterno de financiamiento que atiende las necesidades específicas del sector turístico del Estado, conjuntando los esfuerzos de los gobiernos Federal Estatal y Municipal.
- ✓ Impulsar la generación de empleos y evitar el éxodo de mano de obra y capitales, contribuyendo a establecer el equilibrio del desarrollo económico del Estado, con respecto al crecimiento demográfico.
- ✓ Diversificar los esquemas financieros, de conformidad con las necesidades de los diferentes Sectores Productivos, a fin de dar respuesta a la demanda de cada uno de ellos.
- ✓ Mejorar el nivel de vida de la población morelense.

Dadas las características del sistema financiero en México es necesario buscar esquemas alternativos de financiamiento. Una opción es crear un fondo de financiamiento estatal para apoyar los proyectos productivos de las empresas en Morelos. Las condiciones de los préstamos deben ser más atractivas que las del sistema financiero. El financiamiento debe reflejarse en una mayor productividad de las empresas y del



sector turístico en el estado. Si bien es cierto que se apoya la tesis de que las empresas deben fincar su desarrollo en su propia capacidad de competencia, basada ésta en criterios de rentabilidad, calidad y oportunidad, es igualmente cierto que el sector micro empresarial urbano o rural, actualmente carece de apoyos financieros en condiciones verdaderamente preferenciales. Por lo anterior, destacamos la necesidad de implantar esquemas de financiamiento específicos para la microempresa del sector turismo, que permitan contar con productos y servicios financieros especializados y alternos que fortalezcan el desarrollo de la mayor cantidad de las empresas registradas; es decir las de menor tamaño. El FOMOTUR será operado por el Fondo para el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad del Estado de Morelos, (FFESOL), por lo que se aprovechará la infraestructura humana, técnica y material existente.

Ante el recurrente cierre de micro empresas debemos asumir un nuevo reto, mediante un cambio de mentalidad en la que el empresario encuentre en el Financiamiento de las Empresas de Solidaridad en el Estado de Morelos (FFESOL), a su "Banquero de Cabecera", es decir, al personal que atiende las necesidades de los empresarios con quien convive todos los días. Para operar los descuentos, este Programa cuenta con recursos Estatales provenientes de aportaciones del Gobierno del estado de Morelos, cuya administración está encomendada a FFESOL, en los términos establecidos en el Acuerdo de Coordinación de Acciones para la Constitución del mismo, mediante los cuales se formalizó el patrimonio del FOMOTUR. EL patrimonio inicial será de 2 millones de pesos. El presente programa estará complementado con servicios tales como asesoría y capacitación continua, que permitan la maduración de los proyectos de inversión, para garantizar el desarrollo de las micro empresas apoyadas; Dicho de otra forma, pretendemos que la labor de fomentar el desarrollo no concluya con el financiamiento, debiendo comprender que justo ahí, es donde iniciaremos el proceso de crecimiento de las empresas y en la medida en que se apoye y supervise su desarrollo, se reducirá el riesgo del crédito.

Mediante el cambio de actitud que se logrará en el empresario, éste tendrá capacidad para planear su crecimiento dejando atrás los mitos de "Empresario Rico-Empresa Pobre" y modificar su conducta bajo el concepto de "Tasa de Crecimiento Sostenible"; asimismo, podremos lograr una cultura empresarial que dé como resultado un compromiso compartido, en el cual el empresario deje de esperar que el Gobierno solucione sus problemas. En tales circunstancias y en congruencia con los objetivos del Gobierno Estatal, en coordinación con los sectores productivos, se ha definido la necesidad de implantar alternativas, en el marco de una Reforma Microeconómica que coadyuve al desarrollo integral de la microempresa. De esta búsqueda surge el presente proyecto denominado

Criterios para ser sujeto de apoyo:

- a) Que estén establecidos dentro del territorio del Estado de Morelos.
- b) Que la actividad a apoyar, represente su principal fuente de ingresos.
- c) Que asuman el compromiso de invertir en el desarrollo del proyecto productivo, aportando con recursos propios, cuando menos el equivalente al 50% del costo total del proyecto y su fuerza de trabajo en la etapa preoperativa.
- d) Que demuestre experiencia y seriedad en la actividad productiva a desarrollar, así como capacidad para administrar y operar en forma eficiente la empresa.
- e) Ser propietario del terreno, nave industrial o local comercial en el cual desarrolle la actividad empresarial, o en su defecto, demostrar fehacientemente la legítima contratación o concesión para el uso del mismo.
- f) Contar con un historial crediticio favorable.

Requisitos mínimos para ser sujeto de apoyo:

- a. Solicitud de crédito.
- b. Estados financieros del ejercicio anterior debidamente firmados.
- c. Estados financieros parciales del ejercicio vigente debidamente firmados.
- d. Copia fotostática de escritura o facturas de las garantías ofrecidas.



- e. Certificado de libertad de gravamen en su caso.
- f. Cédula fiscal y trámite de alta ante la SHCP.
- g. Relación Patrimonial del solicitante, del deudor solidario y/o aval en su caso
- h. Acta de nacimiento del solicitante, deudor solidario, avales y cónyuges en su caso
- i. Acta de matrimonio en su caso del solicitante, deudor solidario y/o avales.
- j. Identificación oficial con fotografía del solicitante, cónyuge, deudor solidario, avales y cónyuges en su caso
- k. Comprobante de domicilio fiscal y particular del solicitante, deudor solidario y/o avales en su caso
- l. Reporte del Buró de Crédito (Créditos mayores de 30 mil pesos).

El monto máximo de financiamiento para cada Proyecto será hasta por 100 mil pesos. El monto del financiamiento de cada Proyecto, será definido de acuerdo a los resultados que arroje el análisis del mismo, sin que ello signifique que se rebasará el monto máximo fijado. La determinación del monto a financiar se realizará de conformidad con los requerimientos del proyecto, quedando prohibida la canalización de financiamiento por conceptos no previstos en el propio proyecto.

El plazo autorizado para amortizar los créditos otorgados bajo este esquema de financiamiento, será como máximo de 48 meses; en cuyo caso, cuando así se requiera, podrán otorgarse hasta 3 meses de gracia incluidos para el pago de capital. Los usuarios de los créditos gozarán de la tasa de interés fija durante la vigencia del crédito, del 16% anual sobre saldo insolutos.

Programa de Desarrollo Urbano - Turístico para la Región del Lago de Tequesquitengo, Morelos.

Uno de los retos de prioridad para el Sector Turismo de Morelos es posicionar en el resto del país y el mundo, al Lago de Tequesquitengo como un destino diversificado y altamente especializado en productos y servicios destinados a la actividad náutica, ecoturística, golfística, cultural y residencial, bajo un esquema de sustentabilidad, competitividad y de un proceso sinérgico integral entre la comunidad y la rentabilidad social y económica del destino. Al mismo tiempo, impulsar el desarrollo urbano y turístico sustentable de la región, con base en su reordenamiento territorial, inversión en infraestructura básica y de servicios, con la participación del gobierno en sus tres ámbitos e incentivando la participación del sector privado, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y las oportunidades de la comunidad local.

Objetivos

El objetivo general del Programa de Desarrollo Urbano - Turístico para la Región del Lago de Tequesquitengo, Morelos, es el de constituirse en un instrumento normativo que permita ordenar y regular los usos y destinos del suelo, orientar la constitución de reservas territoriales e incidir en la inversión pública.

Objetivos particulares

Para el crecimiento urbano:

- ✓ Fomentar la participación de la población en los procesos de planeación.
- ✓ Establecer con claridad las áreas aptas para el desarrollo urbano que permitan un crecimiento ordenado de la población y de las actividades económicas.
- ✓ Orientar el crecimiento de los centros de población hacia las áreas aptas para el desarrollo urbano, que permitan un crecimiento ordenado tanto de la población como de las actividades económicas, dando prioridad a Tequesquitengo y San José Vista Hermosa.
- ✓ Promover programas de regularización de la tenencia de la tierra en las áreas urbanas identificadas en este programa y en las propuestas de áreas urbanizables, cuyo régimen de tierra es ejidal.



- ✓ Mejorar e incrementar la infraestructura carretera concertando la participación de la sociedad.
- ✓ Mejorar e incrementar la infraestructura básica, el equipamiento urbano y los servicios públicos como factor de apoyo y fomento al ordenamiento territorial.

Para el ordenamiento de las actividades económicas en el desarrollo urbano:

- ✓ Impulsar el desarrollo turístico de la Región del Lago de Tequesquitengo para aprovechar el potencial existente.
- ✓ Consolidar al destino Lago de Tequesquitengo como polo de desarrollo turístico de la Región Sur del Estado de Morelos.
- ✓ Diversificar la actividad económica mediante la integración de los sectores productivos a partir del turismo como actividad motriz.
- ✓ Elevar la competitividad de la Región del Lago de Tequesquitengo, mediante la diversificación de los atractivos potenciales del mismo, así como la captación de nuevos segmentos de turistas en constante crecimiento y mayor gasto.
- ✓ Promover la reactivación del sector primario mediante la conservación de las áreas agropecuarias y el mejoramiento de su potencial productivo, conforme a los programas que establezcan las autoridades competentes en la materia.
- ✓ Incrementar y mejorar la producción agrícola, implementando sistemas tecnificados de irrigación y fortalecer la organización por asociaciones de usuarios de los sistemas existentes.
- ✓ Restaurar y conservar los monumentos patrimoniales y sitios de interés histórico y cultural, con la finalidad de promover el incremento de la actividad turística.

Para el ordenamiento ecológico:

- ✓ Fomentar la cultura de protección de los recursos naturales a través de un desarrollo sustentable, tendiente a la reestructuración de los ambientes deteriorados y a evitar la degradación del paisaje.
- ✓ Evitar la ubicación de asentamientos humanos a lo largo de ríos y barrancas para evitar la contaminación de los mismos y riesgos que pongan en peligro su vida y patrimonio.
- ✓ Desalentar el crecimiento de los asentamientos humanos hacia las zonas agrícolas de alta productividad.
- ✓ Definir aquellas áreas naturales que requieran de protección en el entorno del lago de Tequesquitengo, con el objeto de prever el equilibrio ecológico de la región.
- ✓ Optimizar los usos del suelo de manera racional.
- ✓ Controlar y prevenir la contaminación del acuífero de la zona.
- ✓ Establecer los programas necesarios para el tratamiento de las aguas residuales urbanas.
- ✓ Aprovechar integralmente los recursos naturales y culturales para atraer nuevos segmentos de mercado y ampliar la base de atractivos.
- ✓ Posicionarse como un destino sustentable a través de la certificación ambiental.
- ✓ Definir las zonas naturales protegidas que preserven el paisaje y la biodiversidad.
- ✓ Capacitar a las autoridades municipales en materia de la protección al medio ambiente en su territorio.

Para el mejoramiento de la imagen urbana:

- ✓ Reconocer, preservar y mantener los valores de identidad local que conforman la imagen urbana.
- ✓ Fomentar y adquirir una conciencia participativa en todos los sectores de la sociedad, incorporándolos en la toma de decisiones y ejecución de acciones comprometidas en el programa.
- ✓ Identificar acciones concretas de conservación y mejoramiento de los centros históricos de Tequesquitengo y San José Vista Hermosa a efecto de preservar el patrimonio cultural y recuperar su imagen urbana.



Para el desarrollo urbano en función del desarrollo social:

- ✓ Proporcionar a las distintas instancias que intervienen en la toma de decisiones los elementos que les permitan participar en forma adecuada y oportuna en el desarrollo urbano y turístico.
- ✓ Incorporar a la región en los procesos de ordenamiento territorial en el ámbito estatal y regional.
- ✓ Lograr el ordenamiento territorial mediante la distribución equilibrada de la población y las actividades económicas.
- ✓ Articular el desarrollo urbano-turístico con el desarrollo social para atenuar los rezagos sociales y disminuir los desequilibrios existentes.

Para el desarrollo turístico:

- ✓ Elevar la competitividad del destino turístico mediante la diversificación de atractivos, así como la captación de nuevos segmentos de mercado turístico de rápido crecimiento y gasto elevado.
- ✓ Establecer un programa integral turístico, urbano y ambiental que se apruebe y asuma en los tres órdenes de gobierno.

Acciones estratégicas

- ✓ Fortalecer y reposicionar los productos turísticos y urbanos existentes en el destino turístico.
- ✓ Diversificar la oferta de equipamiento y servicios integrando nuevas reservas fomentando la atracción de nuevos segmentos de mercado.
- ✓ Consolidar la planeación y desarrollo de nuevos desarrollos turísticos integrales de primer nivel dinamizando la inversión y el bienestar de la región.
- ✓ Implementar un programa de comercialización intra-regional.

Proyectos Urbanos

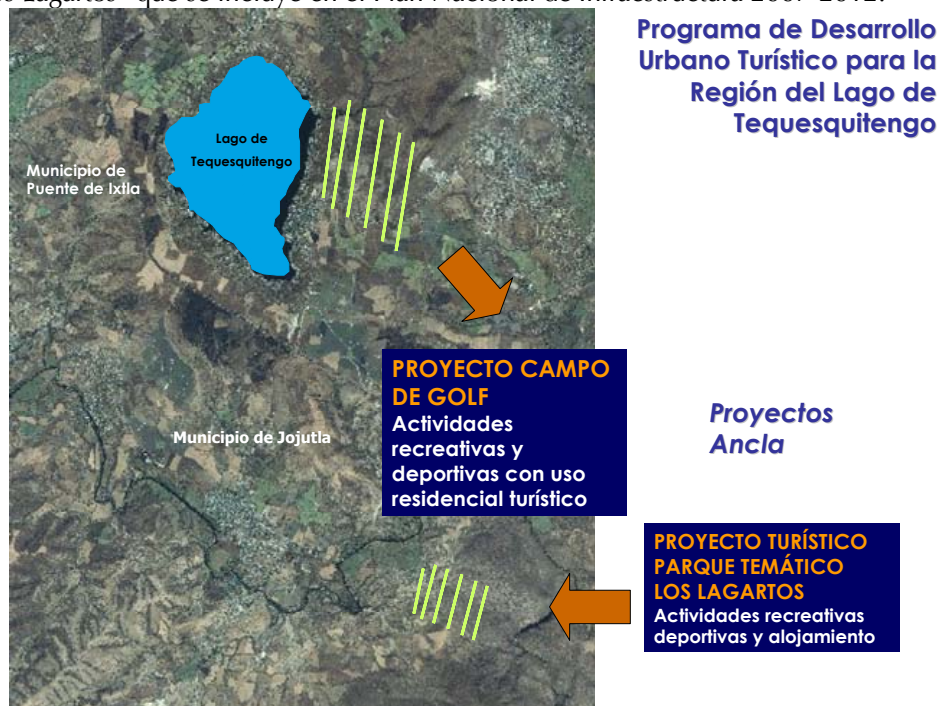
En el marco de la estrategia de desarrollo urbano se proponen proyectos urbanos estratégicos, cuya implementación permitirá alcanzar paulatinamente los objetivos de desarrollo establecidos en este programa. Por lo anterior, se hace referencia a proyectos dirigidos tanto al equilibrio ecológico como a procesos de optimización y ocupación del suelo:

- i. **Desarrollo turístico tradicional de Tequesquitengo:** Se conservarán las actividades turísticas tradicionales de sol, recreación y deportes acuáticos, navegación, espectáculos y esparcimiento.
- ii. **Desarrollo turístico integral (golf, hotel y residencias):** Se propone desarrollar una unidad nueva en la zona poniente del lago, que incluya una renovación de atractivos turísticos apoyados en la práctica del golf, los deportes tradicionales de sol, el esparcimiento campestre y la apertura inmobiliaria de lotes residenciales, condominiales y hoteleros turísticos en contacto directo con los tiros de golf; así como el mejoramiento del foro de espectáculos para el impulso a estas actividades. Se incluirán también lotes disponibles para ser adquiridos por turistas de la tercera edad, con las facilidades de salud y hospitalarias inmediatas a las villas geriátricas.
- iii. **Desarrollo agroturístico integral:** Se trata de un proyecto innovador de primer nivel de servicio turístico que le de acceso a la práctica asistida de la actividad agropecuaria de la región, es un concepto que pretende la participación directa del visitante en las actividades de la crianza, mantenimiento y manejo del ganado, así como en la agricultura para el manejo de huertas, siembras y plantaciones, cuyos productos servirán para suministrar la materia prima de los restaurantes y servicios especializados de alimentos; se pretende además la instalación de hoteles, cabañas, hostales, huertos, viveros e invernaderos, auditorios abiertos, industria ligera relacionada con los productos del campo que deben ser integrales por la combinación de usos agrícolas y turísticos, actividades relacionadas con el sector primario, áreas deportivas e instalaciones para el ecoturismo.
- iv. **Parque temático ecológico y de aventura:** En el predio Lagartos, a pocos kilómetros al suroriente del lago. Este concepto se refiere a la práctica al aire libre de deportes de aventura, que se puedan

desarrollar con la seguridad suficiente que ofrece la zona, así como la práctica de deportes extremos; adicionalmente se plantea habilitar un centro de visitantes a parajes de descanso y de observación para los visitantes y amantes de la biodiversidad que disfrutan de los paisajes naturales, complementados por senderos temáticos, miradores y sitios de valor ecológico.

- v. **Zona de ecoturismo aventura (excursiones de montaña):** Se sitúa en la zona montañosa al sur oriente del lago, pasando el predio Lagartos, donde existen cañadas, acantilados, mesetas, lomeríos y promontorios para practicar los deportes extremos; así como caminata, excursionismo, camping, entre otros.

El proyecto incluye dos proyectos ancla un Proyecto Campo de Golf y un Proyecto Turístico Parque Temático “Los Lagartos” que se incluye en el Plan Nacional de Infraestructura 2007-2012.



Programa para el desarrollo competitivo de nichos de producto potenciales

Programa de impulso al turismo de retirados (adultos mayores)

El diagnóstico sistémico realizado indica una caída en los niveles de ocupación y gasto promedio; para revertir esta tendencia se debe buscar atraer nuevos nichos de mercado. Para ello, se propone lanzar un proyecto de promoción, apoyo y desarrollo destinado al segmento de turismo de retirados (adultos mayores) Se espera que éste genere en el mediano plazo un aumento en el gasto y estadía promedio en el Estado de Morelos. Se estima que el mercado potencial de retirados nacionales crecerá en los próximos años dada la estructura actual de la pirámide poblacional, en la actualidad son poco más de 7 millones de retirados con de los cuales sólo el 21 por ciento cuentan con una pensión. Se estima que el valor del turismo nacional de retirados es de 551.9 millones de dólares lo cual implica una cuota del 1.04% de los ingresos totales captados por turismo domestico. Por otra parte, el mercado de jubilados de Estados Unidos y Canadá (los



Llamados baby boomers) se estima en 76 millones de personas con un nivel de ingreso alto y de acuerdo con estimaciones de Menlo Consulting Group, el volumen real de retirados estadounidenses en México asciende a 933.3 mil personas, representando 10.4 por ciento del total de turistas receptivos del país. Cabe mencionar, que el gasto promedio por viaje del turista retirado estadounidense es de \$433.1 dólares, por lo tanto, el valor del turismo estadounidense de retirados en México es de 404.2 millones de dólares lo cual representa el 6.18 por ciento de los ingresos totales captados por turismo internacional.

Por su parte, el volumen real de retirados canadienses en México asciende a 113.3 mil personas, representando un 30.2 por ciento del total de turistas receptivos de ese país, con un gasto promedio de 255 dólares por viaje. Por lo tanto, se estima que el turismo canadiense de retirados aportó 28.9 millones de dólares – igual a una participación del 0.44 por ciento de los ingresos totales por turismo internacional.

En síntesis, el valor de este nicho de mercado contribuye con 433.1 millones de dólares, representando el 6.62 por ciento de los ingresos totales captados por el turismo internacional receptivo. Dada la estadía, gasto promedio y derrama en divisas que genera este segmento se sugiere implementar un programa destinado a atraer este nicho de mercado a nivel nacional e internacional. Una opción es que sean turistas o bien que cuenten con segunda residencia en el estado (para ello se propone un programa de promoción e impulso al turismo inmobiliario).

Objetivos y Acciones:

- a) Desarrollar y promover la construcción de infraestructura que mejore la calidad para el segmento de mercado de adultos mayores (jubilados y retirados).
- El diagnóstico revela que uno de los nichos con mayor potencial de desarrollo es el turismo de adultos mayores retirados. Esto debido a cambios notables en el comportamiento de la dinámica poblacional, en la cual se identifican la ampliación de la esperanza media de vida y el envejecimiento de la población.
 - Ante esta dinámica se diseñan esquemas para atender a los adultos mayores, garantizándoles un nivel de vida digno, ellos cuentan con una mayor disponibilidad de tiempo, y algunos con capacidad económica para realizar actividades turísticas dentro y fuera de sus países. Por ello, representan un importante segmento de mercado para los prestadores de servicios turísticos de México.
 - En el “Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo de Retirados” publicado por la SECTUR la ciudad de Cuernavaca ocupa el séptimo lugar de un total de 12 destinos nacionales previamente seleccionados. Las calificaciones surgen de entrevistas directas con informantes previamente seleccionados.
 - La calificación de los destinos para el turismo de retirados y los factores críticos que definen la prioridad de elección del lugar se muestran a continuación.
 - Para que Cuernavaca y otros destinos del estado mejoren su competitividad como opción para el turismo de adultos mayores (retirados y jubilados) se requiere poner atención en solucionar los factores críticos de selección del lugar de retiro detallados en el cuadro anterior.
 - Mejorar la calidad del servicio de hospitales públicos y privados, en este tema los servicios hospitalarios de calidad son fundamentales.
 - Promover inversiones en servicios de salud para el segmento de adultos mayores.
 - Aprovechar y promocionar las fortalezas como baja tasa de criminalidad, bajo costo de vida, clima agradable, primer lugar en nivel de vida, entre otras, para mejorar la posición de Morelos como opción viable para el retiro.



Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Consultivo Turístico			D
Secretaría de Salud			P
Fideicomiso de Turismo			P
Gobiernos Municipales			P
SECTUR			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Programas generales para el desarrollo competitivo y sustentable del turismo

Desarrollo turístico sustentable

Objetivo

Potenciar el impacto socioeconómico del turismo para propiciar el desarrollo regional, asegurando que el desarrollo turístico de la entidad se de en equilibrio y armonía entre la inversión, la comunidad y el medio ambiente elevando la calidad integral de los productos y servicios turísticos. Asimismo, se requiere propiciar condiciones para el desarrollo sustentable del turismo en el Estado.

Asimismo se requiere participar en la consolidación turística de Cuernavaca e impulsar el desarrollo turístico regional. Para ello se deberá fomentar la consolidación de productos en operación y alentar el desarrollo de nuevos productos. Además es necesario plantear estrategias para impulsar al Turismo Cultural: Consolidar y al Turismo de Naturaleza en Morelos.

Líneas de acción

- ✓ Establecer las bases para el desarrollo sustentable de los destinos turísticos de Morelos que cuentan con belleza natural y riqueza cultural e histórica y que sean susceptibles de recibir flujos turísticos para que mediante su puesta en valor, aprovechen los beneficios socioeconómicos que genera la actividad turística.
- ✓ Asegurar que el desarrollo y crecimiento de la actividad turística se base en procesos de planeación, involucrando a otras instancias de gobierno, al sector empresarial y a las comunidades.
- ✓ El desarrollo sustentable de Morelos requiere de consolidar y dar seguimiento a los trabajos para la adopción de la Agenda 21. Además se requiere gestionar el mejoramiento de la infraestructura básica, de la infraestructura social así como el mejoramiento de los servicios públicos.
- ✓ Para consolidar el desarrollo turístico de la ciudad de Cuernavaca se requiere impulsar el seguimiento del Plan de Reestructuración Turística de Cuernavaca. Propiciar que se generen y ejecuten proyectos ejecutivos congruentes con este Plan. Además es necesario, fomentar la adopción por el Municipio de estrategias en materia de competitividad, sustentabilidad y promoción turística.
- ✓ El impulso al desarrollo turístico regional requiere impulsar el desarrollo de los principales destinos eje de Morelos: Cuernavaca, Cautla, Tepoztlán y Tequesquitengo. Asimismo, es necesario desarrollar y poner en valor destinos turísticos de Morelos que presenten características y atributos especiales. Además se debe crear, promover y posicionar la marca “Pueblos con Encanto”, con la que se identificarán los destinos turísticos especiales.
- ✓ Participar en el diseño y armado de productos turísticos. Además hay que impulsar la comercialización de rutas, circuitos y corredores turísticos como la Ruta del Volcán y la Ruta Zapata.



NORMATIVIDAD MÍNIMA SOBRE TURISMO SUSTENTABLE

La política y estrategia para el desarrollo turístico sustentable, debe promover el desarrollo turístico del estado, con el objetivo de conciliar, equilibrar y fomentar la equidad social, la sustentabilidad natural y la rentabilidad de la inversión pública, privada y social, con el fin de proteger y garantizar las oportunidades de desarrollo en el futuro. La planificación y gestión para el impulso del turismo sustentable debe incluir una ley a nivel estatal que establezca las reglas para el manejo adecuado de los recursos turísticos de los distintos destinos del estado. De esta forma, en las áreas protegidas se debe tomar en cuenta tres elementos clave:

1. **Diseño y normas ambientales:** las infraestructuras deben responder a ciertos estándares de diseño respetuoso de la arquitectura tradicional y del entorno natural. El plan rector de gestión turística de la secretaría del estado debe incluir normas de construcción que tiendan a minimizar los impactos negativos de las instalaciones turísticas, creando una atmósfera agradable para los turistas, y asegurando que las instalaciones y su gestión sean respetuosas con las tradiciones locales y de los paisajes.
2. **La zonificación:** La gestión del turismo debe también incluir criterios estrictos de ordenamiento territorial incluyendo reservas, áreas de bajo impacto y áreas de impacto medio. Estos criterios deben ser respetados sin excepción, especialmente en lo que se refiere a edificaciones y otras infraestructuras turísticas.
3. **Control de acceso y herramientas para la gestión de turistas:** En paralelo con la zonificación viene el control del acceso a las áreas protegidas. Existen técnicas de gestión de la entrada a áreas protegidas que reparten los flujos de turistas a lo largo del año.

Fuente: Elaborado por CECIC con información de SECTUR México.

Recuadro 6.5

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Estatal de Turismo			P
Fideicomiso de Turismo			P
Gobiernos Municipales			P
Congreso del Estado			P
SECTUR			C
Secretaría de Economía			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Competitividad turística Morelos Hospitalario: Calidad total para el visitante

Objetivo

Fomentar e incrementar la competitividad del sector turístico, impulsando la cultura turística, la capacitación de los trabajadores, la modernización de las empresas, la mejora de los servicios y la atención de los servidores públicos que tienen contacto con el turista, elevando la calidad integral de los productos y servicios turísticos. Asimismo, se requiere ampliar la cobertura de los servicios de información y asistencia turística. Impulsar la competitividad de los nichos de producto turísticos a través de estrategias que busquen mejorar la calidad en la prestación de servicios. Un buen ejemplo, de esto es el programa de calidad Tesoros de Morelos.

Líneas de acción

Fomentar y comprometer la participación del gobierno, las empresas turísticas, los trabajadores, y la sociedad en su conjunto, en programas de cultura, calidad turística y modernización empresarial, incentivando la adopción de modelos de excelencia, con el fin de mantener y mejorar niveles de servicio que consoliden a Morelos como un destino turístico competitivo.



Para mejorar la competitividad turística se requiere impulsar acciones y campañas de Cultura Turística para los prestadores de servicio y para todos los ciudadanos. Asimismo se requiere de la coordinación de esfuerzos para motivar la capacitación técnica de los prestadores de servicios turísticos. Propiciar la formación de recursos humanos para el turismo, impulsar la modernización de las empresas turísticas. Promover la adopción de sistemas de certificación de la calidad turística como el Distintivo M y el Distintivo H. Adoptar y difundir herramientas de gestión de calidad y fortalecer la generación y análisis de encuestas de grado de satisfacción del turista.

Para ampliar la cobertura de los servicios de información y asistencia turística se requiere asegurar la producción y distribución masiva de material de información de rutas, productos y servicios. Generar instrumentos para fortalecer la operación y cobertura de los módulos de información turística. Impulsar la dotación de señalización carretera, vial y turística hacia y dentro de los principales destinos, servicios y atractivos turísticos del estado y gestionar la adopción de medidas que permitan incrementar los niveles de seguridad y la percepción de seguridad en los destinos turísticos de Morelos.

Para aplicar estrategias que logren hacer de Morelos un estado hospitalario para el turista se requiere:

Aplicar el Programa de apoyo a Mipymes Turísticas, a través de los siguientes ejes:

- a. Fomento a la Cultura Turística y la Competitividad: A través de los Programas de Capacitación Distintivos “M” y “H”:
Capacitación y asesoría de las empresas para elevar su competitividad y rentabilidad.
Morelos es el tercer lugar por número de Distintivos M.
- b. Financiamiento competitivo de NAFIN:
Crédito a MiPymes del sector por hasta 3.5 millones de pesos (sin garantías reales)
Apoyo a proveedores y financiamiento para proyectos turísticos pequeños por hasta 30 millones de pesos, con un plazo de 12 años.
- c. Apertura de ventanilla única para la gestión de proyectos turísticos

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Estatal de Turismo			P
Fideicomiso de Turismo			P
Gobiernos Municipales			P
SECTUR			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Proyecto para la creación de la Comisión Estatal de Competitividad para el Desarrollo de Proyectos Estratégicos del Sector Turismo

El impulso de un destino turístico depende de la inversión que se haga en el mantenimiento y desarrollo de su infraestructura, ya sea del patrimonio urbano, rural, cultural, o bien, la que corresponde al sector privado. La inversión requiere de certeza jurídica sobre todo en la tenencia de la tierra, el garantizarla debe ser la labor fundamental del Gobierno del Estado de Morelos.

Por lo anterior, y para cumplir con la estrategia de impulsar el desarrollo de infraestructura turística pública y privada se propone la creación de la Comisión Estatal de Competitividad (CEC) para el desarrollo de



proyectos estratégicos relacionados con el turismo. Cabe destacar que la creación de tal Comisión, se ha planteado con mayor profundidad en el capítulo 12 del Programa Morelos Competitivo y Solidario, como parte de la estrategia para la instrumentación del programa, propiciando las sinergias entre todos los actores de la sociedad morelense, desde los empresarios, trabajadores, gobierno, instituciones, universidades, centros de investigación y desarrollo hasta la sociedad civil. La actuación de la Comisión será transversal, de tal forma, que los programas y proyectos que promueva, avale y apoye, otorguen beneficios a diferentes sectores de actividad, procurando así, el desarrollo intersectorial.

Para el caso especial del Sector Turismo, la actuación de la CEC, se espera que se oriente a los siguientes:

Objetivos y Acciones

- ✓ La Comisión deberá coordinar esfuerzos para agilizar trámites y permisos con el objetivo de estimular el desarrollo competitivo y sustentable del turismo en armonía con el bienestar social de la población y los empresarios que elijan invertir en el Estado.
- ✓ La Comisión deberá delinear las prioridades de inversión para impulsar y desarrollar la vocación turística del estado. Dentro de las funciones de este consejo se deberá incluir la facultad de solicitar el apoyo de la comisión intersecretarial para impulsar los proyectos y líneas de acción que impulse éste.
- ✓ Dar el apoyo económico y jurídico para el adecuado funcionamiento de la Comisión.
- ✓ Se deberá impulsar la creación de una ventanilla única de atención al inversionista y canalizarlos a las Secretarías y/o instancias correspondientes.
- ✓ Dentro de las funciones de la Comisión se encontrarán las siguientes:
 1. Realizar reuniones mensuales para conocer, promover y proponer proyectos de inversión en infraestructura relacionada con el turismo.
 2. Analizar prioridades de proyectos de inversión con base en análisis costo-beneficio.
 3. Promocionar y gestionar inversiones prioritarias en infraestructura turística.
 4. Proveer la asesoría técnica-jurídica para resolver los problemas de tenencia de tierra que ahuyentan al inversionista.
 5. Contar con un catálogo de inversiones turísticas.
 6. Canalizar incentivos y apoyos económicos para detonar proyectos de inversión en infraestructura turística.
 7. Impulsar el desarrollo de proyectos y actividades de turismo alternativo.

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Consejo Estatal de Turismo			P
Fideicomiso de Turismo			P
Secretaría de Desarrollo Económico			P
Secretaría de Desarrollo Agropecuario			P
Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas			P
Secretaría de Finanzas y Planeación			P
Gobiernos Municipales			P
SECTUR			C
FONATUR			P
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales



Promoción Turística del Estado

Objetivo

Consolidar la imagen de Morelos como un destino turístico seguro, diverso y competitivo, con el fin de incrementar el número de visitantes, la derrama económica y la generación de empleos en las comunidades receptoras.

Líneas de acción

- ✓ Promoción integral del Estado definida por regiones y segmentos.
- ✓ Fortalecimiento de los elementos donde Morelos se encuentra bien posicionado.
- ✓ Evaluación y validación del impacto de las acciones de promoción por regiones y segmentos.
- ✓ Impulsar la promoción turística en las regiones en donde el impacto a la comunidad sea mayor.

Proyecto de apoyo a la creación de Agencias Administradoras de Destino (AAD)

El Estado de Morelos es un territorio adecuado para el turismo familiar e independiente, dada su situación geográfica, las condiciones de acceso por carretera, y por el hecho de que muchos visitantes y turistas viven muy cerca del estado hacen que no sea necesario comprar viajes organizados. Además, la diversidad de recursos y atractivos de las distintos destinos de Morelos hacen posible el desarrollo de una amplia gama de productos y actividades turísticas adecuadas a los hábitos de consumo de este mercado: viajes de corta duración pero de gran intensidad vivencial, ligados a elementos como la gastronomía, los eventos, tradiciones y fiestas locales, las actividades al aire libre, entre otras. Asimismo, los diversos destinos de Morelos tienen oportunidades para captar un volumen más grande de visitantes, tanto mexicanos como extranjeros, sobre la base de desarrollar productos y actividades atractivas y singulares, que aporten experiencias gratificantes con un alto valor percibido. A pesar de ello, el grado de especialización que requieren estos productos, el reducido volumen de actividad que pueden generar, la pequeña dimensión de los destinos, la fragmentación y heterogeneidad de los elementos y servicios que intervienen en su estructuración, no atraen el interés de los intermediarios tradicionales y generalistas, que operan con alto volumen de demanda y oferta.

De todas formas, existe un amplio abanico de intermediarios especializados, en viajes y actividades de ocio muy específicas, que se conocen como el mercado de los “viajes de interés especial” Esto representa una gran oportunidad para el turismo en Morelos. No obstante, estos intermediarios especializados tampoco están interesados en tratar con diversos proveedores en un mismo destino para poder operar sus viajes, y prefieren tratar con un operador local único. Éste tiene que ser capaz de coordinar los alojamientos, los vehículos, los operadores de atracciones, el programa de visitas, los itinerarios y otros servicios y actividades que requieran la práctica de actividades especializadas, y de solucionar lo más rápido posible cualquier problema o emergencia que pueda surgir.

En este contexto, y desde la perspectiva de la creación de nuevos productos y actividades turísticas y de ocio como eje clave para el desarrollo turístico morelense, la creación de las AAD se convierte en una necesidad vital. Las AAD son empresas locales que crean y estructuran productos y actividades sobre la base de los recursos y atractivos del territorio, articulan las ofertas y se encargan de la comercialización, directa al consumidor o a través de intermediarios. Sin una AAD, las tareas para llegar a tour operadores, agencias de viajes y clientes individuales que están fuera del área inmediata de operación es muy difícil, y en muchas ocasiones imposible para las pequeñas empresas. Por lo tanto, dar soporte a la creación de AAD es fundamental para desarrollar nuevas áreas turísticas o productos especializados, ya que es la mejor forma de tener una base sólida de cara a la creación, gestión, comercialización y prestación de servicios turísticos



adaptados a las necesidades y motivaciones de un consumidor que busca, cada vez más, experiencias llenas de interés y autenticidad. Las AAD deben ser capaces de coordinar los servicios de alojamiento, transporte, visitas, itinerarios, salidas, reservas, etc., sin tener en propiedad ninguna compañía, y deben negociar unos precios netos con los proveedores para la creación de paquetes turísticos.

Objetivos

- ✓ Estimular la estructuración y cohesión del sector turístico
- ✓ Aglutinar la oferta turística existente para poder comercializarla en forma de paquetes turísticos estructurados
- ✓ Gestionar los destinos a nivel global e integral
- ✓ Desarrollar y comercializar nuevos productos o actividades turísticas
- ✓ Facilitar la gestión y comercialización de los productos turísticos
- ✓ Romper la estacionalidad

Acciones

- ✓ Buscar proyectos relacionados con el impulso al turismo de Morelos en las incubadoras de negocios disponibles en las instituciones de educación superior.
- ✓ Canalizar apoyos e incentivos fiscales para la creación de AAD, las cuáles ayudarán a facilitar la aplicación de la estrategia de los tres ejes (Ecológico-Ambiental, Social y Económico)
- ✓ Coordinar a las AAD con FITUR para ofrecer productos y servicios de excelencia turística.
- ✓ Identificar a pequeños operadores, estudiantes universitarios que puedan desempeñar el rol de gestores
- ✓ Asesorar en la obtención de ayudas económicas, información jurídica, entre otras.
- ✓ Fomentar la colaboración entre empresas para crear paquetes turísticos estructurados
- ✓ Asesorar en la estructuración de ofertas y paquetes alrededor de una actividad
- ✓ Conseguir bases de datos y directorios que muestren segmentos de mercado para la actividad en cuestión
- ✓ Facilitar los contactos con tour operadores especializados

Institución Responsable y Participantes

Instituciones de Educación Superior			D
Secretaría de Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			P
Consejo Estatal de Turismo			P
Secretaría de Desarrollo Económico			P
Fideicomiso de Turismo			P
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntuales

Creación e implantación de un Sistema Integral de Señalización Turística

El aprovechamiento integral de los recursos y atractivos turísticos de Morelos se ve limitado por las deficiencias y, en muchos casos, la inexistencia de un adecuado sistema de señalización turística de recursos, atractivos y destinos. Por tanto, se hace necesario diseñar, desarrollar e implantar un sistema de señalización turística integral, homogéneo, coherente, atractivo y entendedor, especialmente en aquellas áreas del territorio en que exista un movimiento significativo de turismo independiente que se traslada preferentemente en vehículo particular. Y todo esto deberá hacerse en estrecha cooperación entre el sector público y el sector privado. La implantación de un buen sistema de señalización turística es imprescindible



para los destinos donde el turismo es una parte importante del desarrollo económico y socio-cultural, y el hecho de tener un buen sistema de señalización es sinónimo de tener una visión amplia y adecuada de las necesidades del sector y de los residentes, turistas y visitantes que se desplazan por el territorio de Morelos.

Objetivos

- ✓ Identificar las necesidades de señalización turística del Estado
- ✓ Aprovechar íntegramente y poner en valor los recursos y atractivos naturales, históricos, monumentales, culturales, etc.
- ✓ Mejorar los niveles de información y orientación de los usuarios
- ✓ Establecer un sistema integral de señalización homogéneo
- ✓ Aumentar la información y el conocimiento de la oferta turística morelense
- ✓ Facilitar el acceso de los recursos y atractivos turísticos del Estado y el conocimiento y uso del territorio de forma más integral, destacando aquellas áreas, “clusters” o zonas turísticas más relevantes para los visitantes

Acciones

- ✓ Crear una comisión de trabajo mixta para identificar las necesidades de señalización:
 - Recursos, atractivos, equipamientos culturales y deportivos, fiestas y tradiciones, entre otros.
 - Rutas temáticas o de interés especial: Ruta de Zapata, Ruta del Volcán.
- ✓ Estimular el consenso para la mejora del sistema de señalización turística del Estado
- ✓ Inventariar los recursos y atractivos turísticos que se deben promocionar y señalar, teniendo en cuenta el grado de atractivo y potencial turístico, y las necesidades del Estado de Morelos, con el fin de priorizar las necesidades de señalización a corto y medio plazo
- ✓ Establecer diferentes niveles de señalización:
 - **de promoción:** indica la existencia de un atractivo o monumento.
 - **de destino:** indica que se ha llegado al sitio.
 - **informativa:** la que ofrece la información sobre el atractivo o monumento.
- ✓ Establecer las pautas para definir las líneas básicas de señalización, tanto en la forma como en los contenidos, es decir, los colores de la señalización turística, los pictogramas de rutas y atractivos, los materiales que deben ser fuertes y duraderos, los códigos por zonas o temas.
- ✓ Implementar un programa específico para la colocación de las señales de forma visible, entendedora y lógica, con la estandarización de los símbolos (tanto orientativos o viarios como estáticos o descriptivos), y donde la información que aparezca en los folletos turísticos y guías sea coherente con la señalización existente.

Institución Responsable y Participantes

Secretaría de Desarrollo Económico			D
Secretaría de Turismo del Estado de Morelos			D
Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas			D
Ayuntamientos			C
Urgencia	Alta	Media	Baja
Dificultad	Alta	Media	Baja
Costo de Implementación	Alto	Medio	Bajo

D: Dirección / liderazgo del programa P: Participantes C: Colaboradores puntualesz