

**TURISMO**  
*Estudios Empíricos*  
*Jóvenes Investigadores*

**ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN TURÍSTICA EN DIEZ MUNICIPIOS DE VALLES  
CENTRALES DE OAXACA, MÉXICO <sup>1</sup>**

**TOURISM PLANNING STRATEGIES IN TEN CENTRAL VALLEYS  
MUNICIPALITIES OF OAXACA, MEXICO**

Jorge Alfredo Morales Martínez, Norma Isabel Aguilar Gaytán<sup>2</sup>  
Asociación Nacional de Docentes Universitarios  
México

**RESUMEN**

La planificación estratégica del turismo implica el desarrollo de medidas y mecanismos diseñados por los agentes implicados, directa o indirectamente, en la actividad turística para crear, mantener o convertir un producto o destino turístico determinado en competitivo, facilitando la adopción de decisiones de todas las partes implicadas en el sector (Rodríguez y Valls, como se citó en Rivas y Magadán, 2015, p. 41). En esta etapa se puede prevenir la degradación de los recursos naturales y humanos. En América Latina (Mora, 2010) o en México (Hernández, 2009), existen algunos estudios sobre los procesos de generales de planeación de la actividad turística, pero no se han desarrollados estudios sobre las estrategias de planeación turística en el ámbito local. La presente investigación tuvo como objetivo determinar en qué porcentaje 10 municipios de Valles Centrales de Oaxaca, México, realizan estrategias de planeación turística y las características de la misma. Se realizó un estudio descriptivo. Se trabajó con 10 funcionarios públicos que se encontraban colaborando en la Administración y/o planeación turística de cada municipio encuestado. Se utilizó un muestreo de tipo intencional. Los resultados mostraron la falta del elemento social en la planeación turística. Se discute la importancia de la participación de la comunidad y la necesidad de una planeación integral.

**ABSTRACT**

The tourism strategic planning involves the development of measures and mechanisms designed by the agents involved, directly or indirectly, in the tourist activity to create, maintain or convert a specific product or tourist destination into a competitive one, facilitating the decision-making of all parties involved in the sector (Rodríguez and Valls, as quoted in Rivas and Magadán, 2015, p. 41). At this stage the degradation of natural and human resources can be prevented. In Latin America (Mora, 2010) or in Mexico (Hernández, 2009), there are some studies about general planning processes of tourist activity, but no studies have been developed about tourism planning strategies at the local level. The present investigation aimed to determine in which percentage 10 municipalities of Central Valleys of Oaxaca, Mexico, realize tourism planning strategies and their characteristics. A descriptive study was carried out. We worked with 10 public officials who were collaborating in the administration and / or tourism planning of each surveyed municipality. We used an intentional sampling. The results showed the lack of the social element in tourism planning. The importance of community participation and the need for comprehensive planning are discussed.

**PALABRAS CLAVE**

Planeación, Turismo, Municipio.

**KEYWORDS**

Planning, Tourism, Municipality.

<sup>1</sup> Recibido el 13 de junio y aceptado el 25 de junio del 2015

<sup>2</sup> E-mail: mmja1@outlook.com, mtra.norma@hotmail.com

La planeación implica la determinación o definición de objetivos (Reyes-Ponce, 2007, p.244) y el establecimiento de estrategias generales, instituyendo los principios que habrán de orientarla y el curso de acción que ha de seguirse para lograrlos (Robbins y Coulter, 2010, p.144) con base en una investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro con las estimaciones de tiempos necesarios para su realización (Munch, 2009, p.73).

Para el desarrollo del turismo en áreas rurales, es fundamental que, desde las administraciones locales, se de impulso a ese sector bajo una planificación bien definida que pueda aportar importantes resultados a mediano y largo plazo, siempre y cuando se estructure como una actividad limitada, integrada en el medio y equilibrada con sus sistemas ecológico-culturales (Astorga como se citó en Solsona, 2009, p.116). Es decir, en la actualidad se requieren políticas públicas que garanticen el verdadero papel de las comunidades en el territorio rural, ya sea como miembros de empresas comunitarias con actividades agrícolas, como prestadores de servicios turísticos, o con otras fórmulas que permitan y aseguren el desarrollo local (Andrade, 2010, p. 85). Por lo tanto, la decisión de fomentar el turismo o ampliar el desarrollo turístico actual en una comunidad, región o país debe estudiarse cuidadosamente. Los funcionarios gubernamentales y los hombres de negocios deben comparar los beneficios económicos con la posible degradación futura de los recursos naturales y humanos (McIntosh, Goeldner, y Ritchie, 2002, p. 363).

Con relación a la necesidad de realizar estudios para desarrollar el turismo en zonas rurales, se han hecho diversos trabajos en América Latina como la investigación: *Turismo y planificación: Diagnóstico turístico del municipio de Victoria, Entre Ríos. Una mirada del presente, un aporte para su futuro* (Mora, 2010) realizado en Argentina y que tuvo como objetivo general conocer el actual funcionamiento del sistema turístico del municipio de Victoria Entre Ríos. En México el trabajo: *Planeación turística municipal aplicada al municipio de Ciudad Valles S. L. P.* (Hernández, 2009) es otro ejemplo de investigaciones sobre el tema, este último trabajo tuvo como objetivo general identificar las características básicas que debe poseer la estructura orgánica municipal que busque el impulso y

desarrollo sostenible del turismo en su localidad a través de la implementación de un modelo de Planeación Estratégica. Pero a pesar de los estudios realizados no se encontró información sobre el las estrategias de planeación turística en ámbitos locales específicos. Por esta razón este proyecto tuvo como objetivo determinar ese porcentaje en 10 municipios de los Valles Centrales de Oaxaca, México. El desarrollo de este estudio permitirá determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de los municipios estudiados. Esta investigación puede por lo tanto aportar importante información para que las comunidades analizadas conozcan de manera específica los aspectos que están desarrollando de manera adecuada, sobre aspectos que podrían mejorar y qué es necesario implementar para la mejora de su actividad turística. Por otra parte, se han realizado estudios documentales que sirven para realizar una planeación turística, pero son pocos los estudios que analizan si lo que se lleva en la práctica es lo que se propone en la teoría debido a que la planificación de la actividad turística se ha centrado en cubrir las necesidades de los visitantes, olvidándose, del bienestar y necesidades de la población local. El ejercicio del turismo sin planeación puede ser un factor de alteración o destrucción de las identidades locales. El turismo desinformado sin orientación incurre en un consumo despectivo y folclorizante respecto a las manifestaciones de las comunidades culturales que se visitan, lo cual puede contribuir a perturbar, banalizar y degradar los ritos y bienes del patrimonio cultural (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-CONACULTA, 2010).

El desarrollo del turismo entonces no tiene sentido si no contribuye a elevar la calidad de vida de la población local y de los trabajadores del sector, por ello, es necesario ofrecer la oportunidad de participar y decidir sobre la planificación y desarrollo del turismo a cada entidad involucrada, de ese modo tendrán expectativas realistas sobre lo que realmente se puede esperar de la actividad turística (Crosby y Moreda, 1996, pp. 66-68), tomando en consideración la política turística nacional o regional en armonía con los planes nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social (Arroyo y Godoy, 2007).

---

## MÉTODO

### PARTICIPANTES

Se trabajó con diez funcionarios públicos que se encontraban colaborando en la Administración y/o planeación turística de diez municipios de Valles Centrales de Oaxaca, México, se tomó como criterio de inclusión que hubieran trabajado en el municipio de estudio por lo menos seis meses en el área de administración y/o planeación turística. Se utilizó un muestreo intencional.

### MATERIALES

Se realizó una lista de verificación de 43 preguntas cerradas acerca de las estrategias de planeación turística en un municipio, tomando los aportes de los autores: Munch (2008), Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), respecto al proceso de planeación estratégica. También los modelos de planeación turística de Ivars, Godfred y Clarke, Zamorano, OMT, Lawson y Baud-Bovy, Vera, Gunn, Bote (citados en Osorio, 2006), además se tomaron como ejemplos de estrategias de turismo municipal el Programa de Desarrollo Turístico del Municipio de San Blas, Nayarit (FOA Consultores, 2012) y el documento: Términos de Referencia para la Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local 2013-2018 de la Secretaría de Turismo Gobierno del Estado de Jalisco (2014) también se utilizó la información de Pérez-Ramírez, Quintanilla-Montoya, y Monterroso-Salvatierra (2011) respecto a la importancia de turismo en áreas rurales.

## TIPO DE ESTUDIO O DISEÑO

Se trata de un estudio descriptivo a través de encuestas.

## PROCEDIMIENTO

Fase 1.- La muestra fue integrada por funcionarios públicos que se encontraban colaborando en la administración y/o planeación turística de diez municipios de Valles Centrales de Oaxaca en el momento de realizar la encuesta.

Fase 2.- Para la recolección de datos se utilizó un muestreo intencional.

Fase 3.- Los datos fueron analizados a través de estadística descriptiva (media).

## RESULTADOS

---

La Figura 1 muestra en qué porcentaje los municipios analizados cuentan con un plan de desarrollo turístico (escrito) para el municipio.

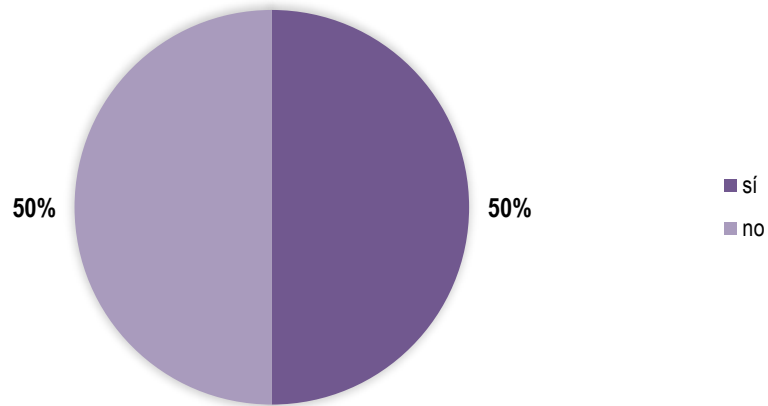


Figura 1. Porcentaje de municipios que tienen un plan de desarrollo turístico (escrito) para el municipio.

La Figura 2 muestra el porcentaje en que los diez municipios encuestados realizan los elementos incluidos en la planificación turística (63.8%).

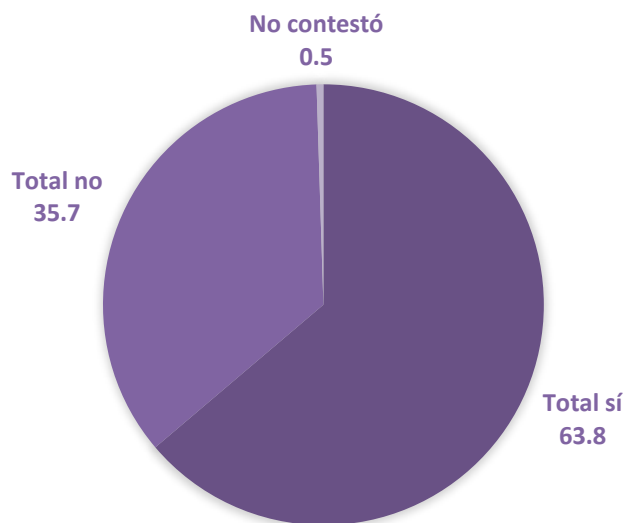


Figura 2. Porcentaje en el cual realizan estrategias de planificación turística los diez municipios de Valles Centrales de Oaxaca, México, encuestados.

En la Tabla 1 se muestran los elementos de planificación turística ordenados de acuerdo con la cantidad de respuestas afirmativas. Ahí se observa que el aspecto que obtuvo mayor cantidad de respuestas afirmativas fue el interés por mejorar (desarrollar) la actividad turística, que representa la totalidad de municipios, mientras que el aspecto que tuvo menor realización fue el interés por desarrollar un turismo sustentable equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales, el cual solo obtuvo 30% de respuestas afirmativas, también otro elemento que tuvo este mismo puntaje es la planificación de acuerdo a grupos o segmentos turísticos potenciales.

Tabla 1

*Elementos de planificación turística desarrollados por los municipios encuestados de acuerdo con la cantidad de respuestas afirmativas*

CONCEPTO	%
Los municipios encuestados tienen interés en mejorar (desarrollar) la actividad turística del municipio	100
Realizaron investigaciones respecto a bienes intangibles (clima, cultura, actividades, paisaje) que posee el municipio	90
Determinaron las actividades económicas del municipio	90
Tienen establecidas estrategias respecto a mejorar la calidad de vida de los habitantes	90
Tienen establecidas estrategias respecto a la preservación de patrimonio cultural y natural	90
Tienen fijada su Misión	80
Tienen establecidas estrategias respecto a mejorar la distribución de ingresos	80
Tienen fijada la Visión	70
Tienen definidos sus objetivos específicos	70

CONCEPTO	%
Tienen definidas sus metas	70
Identificaron los principales destinos competitivos en los Valles Centrales de Oaxaca	70
Han identificado los principales productos competitivos en los Valles Centrales de Oaxaca	70
Realizaron un análisis de potenciales turísticos	70
Realizaron un análisis del entorno externo (oportunidades, amenazas)	70
Tienen establecidas estrategias respecto al desarrollo sustentable soportable ecológicamente a largo plazo	70
Tienen establecidas estrategias respecto a mejorar la imagen urbana	70
Tienen establecidas estrategias respecto a la creación de productos y actividades turísticas	70
Han determinado quienes se harán cargo de la administración de la actividad turística	70
Tienen determinados sus objetivos generales	60
Realizaron un estudio de bienes tangibles (atractivos naturales o creados) que posee el municipio	60
Realizaron un estudio de servicios turísticos (Hoteles, restaurantes, recreación etc.) que posee el municipio.	60
Realizaron un estudio del número de turistas que están consumiendo bienes turísticos	60
Identificaron los grupos o segmentos turísticos potenciales	60
Investigaron la infraestructura necesaria para el desarrollo turístico del municipio	60
Realizaron un estudio socio cultural del municipio	60
Realizaron un análisis del entorno interno (fortalezas, debilidades) del municipio	60

(continúa)



CONCEPTO	%
Determinaron la política turística en consideración a aspectos económicos	60
Determinaron la política turística en consideración a aspectos socioculturales	60
Determinaron estrategias respecto al desarrollo sustentable: viable económicamente	60
Desarrollaron estrategias para completar la infraestructura que necesita el municipio para su oferta turística	60
Tienen establecidas estrategias respecto a equipamiento que necesita el municipio para su oferta turística	60
Tienen establecidas estrategias respecto al medio ambiente para respetar la capacidad de carga	60
Tienen establecidas estrategias para delimitar los fines y usos de la tierra	60
Tienen un plan de desarrollo turístico para el municipio	50
Han realizado investigaciones respecto al número de turistas que están consumiendo servicios turísticos	50
Tienen establecida una política turística considerando aspectos ambientales	50
Han establecido un procedimiento de monitoreo y revisión de la actividad turística	50
Ha participado la comunidad en la planeación de la actividad turística	50
Realizaron un análisis de las políticas turísticas nacionales	40
Realizaron un análisis de las políticas turísticas estatales	40
Seleccionaron a grupos o segmentos turísticos potenciales	30
Determinaron estrategias respecto al desarrollo sustentable equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales	30

## DISCUSIÓN

---

De manera general en el estudio se puede observar que el 50% de las comunidades encuestadas no tiene un plan de desarrollo turístico por escrito y que de los que si realizan dicha planeación, incluyen en promedio en un 63.8% todos los elementos de una planificación apropiada y que el 100% de los municipios manifiestan interés en mejorar su planeación turística. Llama la atención que los aspectos que menos se realizan son la selección a grupos o segmentos turísticos potenciales como puntos de referencia para su planeación y las estrategias respecto a desarrollo sustentable equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales con un reporte de apenas 30%, seguido de la baja realización de análisis de políticas turísticas nacionales y estatales (40%). Se aprecia que las estrategias respecto a mejorar la calidad de vida de los habitantes, la preservación de patrimonio cultural y natural, las investigaciones respecto a bienes intangibles y el determinar las actividades económicas del municipio, son las segundas más realizadas, con un 90%. Se puede ver que hace falta el aspecto sustentable, al no considerar el elemento social, relacionado con la participación de la comunidad.

Para Arrollo y Godoy, (2007, Planeación turística, párr. 1), la planificación turística es el conjunto de acciones que tienen como objetivo modificar el proceso de desarrollo de un país, región o localidad, tomando en consideración la política turística nacional o regional en armonía con los planes nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social. En contraste los resultados de esta investigación muestran que son pocos los municipios que toman en cuenta las políticas nacionales y estatales. En lo que se refiere al aspecto sustentable equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales, McIntosh, Goeldner y Ritchie (2002, p. 363), Crosby y Moreda (1996, pp. 66-68) y la Organización de las Naciones Unidas, la Ciencia y la Cultura, Unesco (1980) en el documento: *La educación ambiental, las grandes orientaciones de la conferencia de Tíblisi*, yhan coincidido acerca de la importancia del elemento social en la planeación estratégica del turismo en los

municipios, situación poco reconocida en los procesos de planeación que realizan en los municipios encuestados.

El porcentaje de municipios que reportan procesos de planeación es muy bajo, sobre todo considerando que en ellos existe el interés de incorporarse a un programa de certificación a nivel federal como es el programa Pueblos Mágicos, en el cual la existencia de un plan de desarrollo turístico es un punto que se debe tomar en cuenta para dicha certificación, e incluso a pesar de la reciente creación de la “Ruta Mágica de las Artesanías” a la que pertenecen la mitad de los municipios con los que se trabajó que también exige estos requisitos de planificación. Respecto a la participación de los habitantes en la planificación de la actividad sería interesante investigar tanto las causas como las posibles alternativas para desarrollar una planeación participativa. También sería interesante determinar si las características de los procesos de planeación se mantienen en otras regiones del estado como: la Mixteca, la Costa de Oaxaca o en otros municipios de México. En lo relativo a la metodología sería conveniente realizar otros estudios en los que se analicen los planes directamente a través de una lista de verificación y se trascienda el reporte verbal de los involucrados. Este estudio permite visualizar las rutas a seguir en los procesos de planeación turística a nivel municipal al identificar las áreas de oportunidad, adicionalmente el instrumento desarrollado puede servir como una guía básica de los pasos para realizar dicha planeación, aunque se requeriría un acompañamiento puntual si los encargados de esta tarea no contarán con los conocimientos y la formación profesional especializada.

---

## REFERENCIAS

- Andrade, E. (2010). Turismo cultural comunitario. En E. Rodríguez, *Patrimonio cultural y turismo. Cuadernos #19. Políticas públicas y turismo cultural en América Latina: siglo XXI* (p. 85). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- Arroyo, M., & Godoy, V. (2007). *Plan de marketing para el desarrollo turístico de Mompinche en la provincia de Esmeraldas*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litotal.
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-CONACULTA. (2010). *Patrimonio cultural inmaterial, turismo*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Crosby, A., & Moreda, A. (1996). *Elementos básicos para un turismo sostenible en áreas naturales*. España: CEFAT.
- FOA Consultores. (2012). *Programa de Desarrollo Turístico*. Nayarit: FOA Consultores.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández, G. (2009). *Planeación turística Municipal aplicada al municipio de Ciudad Valles S. L. P.* México: Instituto Politécnico Nacional.
- McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (2002). *Turismo. Planeación, Administración y Perspectivas*. México: LIMUSA.
- Mora, C. (2010). *Turismo y Planificación: Diagnóstico turístico del Municipio de Victoria, Entre Ríos. Una mirada del presente, un aporte para su futuro*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Munch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Munch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco (1980). *La educación ambiental Las grandes orientaciones de la Conferencia de Tbilisi*. Francia: UNESCO
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, 293.
- Pérez-Ramírez, C., Quintanilla-Montoya, A., & Monterroso-Salvatierra, N. (2011). Desafíos de la acción colectiva frente al desarrollo. En A. Palafox, & A. Alvarado, *Ambientes del turismo actores y escenarios* (pp. 103-113). México: Universidad de Quintana Roo.
- Reyes-Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rivas, J., & Magadán, M. (2015). *Planificación y gestión sostenible del turismo*. España: Septem Ediciones.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Secretaría de Turismo, Gobierno del Estado de Jalisco. (2014). *Términos de Referencia para la Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local 2013-2018*. Jalisco: Gobierno del estado de Jalisco.
- Solsona, J. (2009). *Planificación turística en espacios rurales*. En A. Crosbi, *Re-inventando el turismo rural: Gestión y desarrollo* (p. 116). España: Laertes.

