DESARROLLO TURÍSTICO DE LAS BAHÍAS DE HUATULCO



Diagnóstico Integral del Desarrollo Turístico de las Bahías de Huatulco para fortalecer su Proceso de Comercialización.

hablemos de futuro...







CONTENIDO DEL DOCUMENTO

INTRODUCCION

1. OBJETIVO

Objetivo General
Objetivos Específicos

2. METODOLOGÍA

3. DIAGNÓSTICO TURÍSTICO SITUACIONAL DE HUATULCO

- 3.1 El espacio turístico de referencia [polígono de actuación] Delimitación del espacio turístico.
- 3.2 Base normativa de planeación del espacio turístico.

Política territorial y paisajística.

Marco jurídico institucional.

- 3.3 Características socioeconómicas de la zona de influencia.
 - 3.3.1 Entorno social

Presión demográfica.

Nivel de desarrollo humano.

Grado de Marginación.

3.3.2 Entorno económico

Población ocupada.

Unidades económicas.

Producción bruta total

- 3.4 Infraestructura de acceso y movilidad en Huatulco.
 - 3.4.1 Infraestructura soporte

Carreteras

Aeropuerto

Puerto

- 3.4.2 Análisis de movilidad y señalética.
- 3.5 Imagen urbana.
- 3.6 Competitividad turística de Huatulco.
 - 3.6.1 Oferta de recursos y atractivos turísticos.
 - 3.6.2 Productos turísticos.
 - 3.6.3 Oferta de servicios.
 - 3.6.4 Demanda turística.
- 3.7 Perfil del turista.
- 3.8 Promoción e imagen.

4. EJERCICIO DE CRITICIDADES

5. EJERCICIO DE CONTRASTE

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

6. RECOMENDACIONES QUE FACILITAN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y EL DESARROLLO TURÍSTICO PARA LAS BAHÍAS DE HUATULCO.

Modelo conceptual de Análisis FODA.

7. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE DESARROLLO DE HUATULCO.

8. MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO.

Objetivos. El Aspiracional de Huatulco.

Los Condicionantes. Acotando el marco de actuación.

Los Principios. Los pilares del modelo.

Las Estrategias. Los caminos a recorrer.

La Garantía. Declaratoria Huatulco.

9. PLAN DE ACCIÓN TRANSFORMA HUATULCO.

Estrategia de Ordenamiento y Valorización del Espacio.

- A. Eje de Valorización del Espacio Turístico: asegurando la promesa.
- B. Eje de Infraestructuras: movilidad, conectividad y atención del visitante.

Estrategia de Posicionamiento y Acceso al Mercado.

- C. Eje de Conocimiento: Siguiendo al mercado como clave de competitividad.
- D. Eje de Posicionamiento de Huatulco: Poniendo en valor el hecho diferencial.

Estrategia de Desarrollo Experiencial.

E. Eje de Desarrollo Experiencial: Inspirar, capturar, asombrar, fidelizar.

Estrategia de Innovación, Competitividad y Atracción de Inversiones.

- F. Eje de Competitividad de la Oferta: Alineando al sector con el mercado.
- G. Eje de Innovación e inversión: La Apuesta por el futuro.
- H. Eje Huatulco: Destino inteligente.

Estrategia de Liderazgo y Gestión.

- I. Eje de Gobernabilidad. Liderazgo que inspira una nueva actitud.
- J. Eje de Gran Visión: Sumando esfuerzos y multiplicando resultados.

10. HOJA DE RUTA.

11. CUADRO DE MANDO.









Introducción

INTRODUCCIÓN

El Estado de Oaxaca, es hoy por hoy un destino turístico muy atractivo para muchos públicos y audiencias con gustos y preferencias diversas, dada la riqueza y variedad de la oferta, recursos y productos turísticos únicos y diferenciados.

El presente proyecto de "Diagnóstico Integral del Desarrollo Turístico de las Bahías de Huatulco para Fortalecer el Proceso de Comercialización" que eventualmente culminará con un Plan de Acción Turística para el destino, se desarrolla en un momento de evolución de la forma de hacer turismo en el mundo, por lo que instrumentar el modelo de intervención TRANSFORMA Huatulco, incorporando los componentes necesarios para establecer la agenda de los actores que confluyen en la actividad turística de la localidad, a partir de una visión de futuro, vendrá a construir el destino idílico sobre firme, en pilares de sustentabilidad ambiental, social y económica.

Alineado a la iniciativa del trabajo coordinado de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca [SECTURE], que considera al turismo en Huatulco como una alternativa de desarrollo sustentable para abatir las condiciones de desigualdad social en el Estado, y que de manera particular experimenta el municipio y centros de población cercanos, es que se consideran los recursos y atractivos de sol y playa, de naturaleza y aventura, paisajísticos, artísticos y culturales, así como la cotidianidad apacible del destino, como elementos diferenciadores que generan la oportunidad para potenciar el desarrollo regional basado en las vocaciones y actividades predominantes de la zona o región de estudio, reconociendo la actividad turística como la principal vocación de la localidad.

TRANSFORMA Huatulco, es una gran acción de consenso, planeación y desarrollo que el destino requiere para la definición de su futuro turístico, valorando lo propio, único y tradicional de cada zona, constituyéndose en un factor importante para la conformación de las alternativas turísticas que incidan en los niveles de bienestar de la población.

Esta acción de consenso, esta construida sobre bases sólidas que le permiten anticiparse ante sus competidores, marcando un hito en la planeación de las localidades que conforman la oferta turística de México. Este modelo incorpora como elementos fundamentales el compromiso, la corresponsabilidad, la voluntad, la integración, la institucionalidad, entre otros valores y atributos, colocando en todo momento al turista / visitantes [cliente] en el centro de las decisiones.

Mejorar la competitividad de Huatulco como destino turístico constituye una de las prioridades en el proceso de planeación de la política turística de la Secretaría de Turismo de Oaxaca, atendiendo la estrategia planteada en el Eje IV de "Oaxaca Productivo e Innovador" plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2016-2022, particularmente en el apartado de Turismo y específicamente atendiendo las líneas de acción para lograr el Objetivo 1 que refiere el "fortalecer, incrementar y diversificar la oferta turística estatal mediante el diseño e implementación de planes, programas y proyectos integrales de desarrollo turístico desde criterios de competitividad y sustentabilidad".

Este replanteamiento de la estrategia turística atiende las tendencias actuales en el turismo, en donde se hace necesario un esfuerzo para impactar positivamente sobre estas, reconociendo que en el turismo i. se realizan más vacaciones pero de menor duración; ii.

existe una mayor segmentación del mercado; iii. existe un crecimiento del turismo activo; iv. hoy en día el consumidor es más consciente, educado y exigente; v. con mayor preocupación medioambiental; vi. además de apreciar la innovación y tecnología; entre otras.

Asimismo, el Plan Municipal de Desarrollo 2017-2018, en su Eje 3 de Santa María Huatulco Productivo e Innovador, busca fortalecer el desarrollo económico a través de varias estrategias, destacando la de "trabajar en coordinación con la iniciativa privada para crear mayores facilidades de empleo y autoempleo" y la de "atraer nuevos segmentos de mercado en las temporadas bajas de afluencia al destino" desarrollando de manera explícita una batería de actuaciones para lograr los objetivos planteados.

Por este motivo, el Estado de Oaxaca, y particularmente las Bahías de Huatulco, se encuentran en un momento de evolución para destacar los hechos diferenciales y adaptarlos para el consumo turístico, proyectándolos como un elemento inicial en la estrategia de posicionamiento y venta, poniendo en el mercado una oferta renovada a través de su oferta diferenciada.

De manera particular, se han considerado a manera de referencia algunos instrumentos de planeación turística y otros de gran visión para las Bahías de Huatulco . Entre otros se pueden mencionar el "Plan Estratégico Sectorial de Turismo 2016-2022"; la "Agenda de Competitividad del Destino Turístico Bahías de Huatulco"; el "Programa Especial de Apoyo al Desarrollo Turístico del Corredor Huatulco - Puerto Escondido - Lagunas de Chacahua, Oaxaca" [elaborado por FONATUR], entre otros.

El Plan Estratégico y de Actuaciones 2019-2023 para Bahías de Huatulco.

Es en este escenario de evolución, donde la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca, impulsa el presente proyecto que tiene como objetivo el análisis, diseño, y construcción de la **Agenda de Rumbo** que servirá de derrotero para el futuro turístico de las Bahías de Huatulco, anticipando una experiencia líder en el mercado turístico nacional.

Las diferentes zonas turísticas identificadas en el municipio presentan diferentes dinámicas turísticas, sin embargo la aproximación de estudio considera el potenciar a través de la innovación, la creatividad y el diseño de nuevos productos experienciales el equilibrio de los flujos y la distribución del turismo, aportando elementos que funcionen como productos turísticos ancla y que complementen a los que se ofrecen actualmente a los visitantes, para que se posibilite ampliar su estancia en la localidad, generando una mayor derrama económica para fortalecer el impulso requerido por la población local, la del municipio y de la región circundante.

La estrategia general incluye una serie de actuaciones tendientes a complementar la infraestructura, equipamiento y servicios demandados por la población y los visitantes, previendo los canales de coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno, a través de la formulación, legalización e implementación de acciones estratégicas, atendiendo las problemáticas particulares y su aplicación programada para lograr la visión de largo plazo planteada para las Bahías de Huatulco y centros de población.

La utilidad del Plan Estratégico y de Actuaciones.

Para lograr maximizar la utilidad del Plan Estratégico y de Actuaciones de Huatulco, es imperante que los actores involucrados se apropien del instrumento y contribuyan con responsabilidad y compromiso en el tiempo con las acciones que les corresponden.

Teniendo un rumbo definido y coincidiendo en las acciones que habrán de implementarse, el Plan Estratégico y de Actuaciones vendrá a ser la primer referencia para guiar las acciones que habrán de potenciar el desarrollo turístico de las Bahías de Huatulco.

Contenido del documento

El Plan Estratégico y de Actuaciones 2019-2023 para Huatulco parte necesariamente del reconocimiento de la situación actual que prevalece en el espacio mismo que comprende la municipalidad.

Si bien se realizaron las consultas y trabajos de investigación en fuentes secundarias, se desplegó un trabajo de campo en donde se realizaron actuaciones de prospección para validar y calificar la potencialidad que los recursos mismos, la infraestructura y los servicios pudieran aportar a una experiencia de viaje, con apoyo de la oferta complementaria, presentando un diagnóstico situacional con elementos de referencia para exponer y soportar los hallazgos en materia turística para el municipio Santa María Huatulco.

Se parte de la descripción del espacio turístico de referencia, delimitando el polígono de actuación de la propia municipalidad, detallando la base normativa de planeación del espacio, describiendo la política territorial y paisajística, así como el marco jurídico institucional. Posteriormente se hace una referencia de las características socioeconómicas de la zona de influencia, destacando variables como presión demográfica, nivel de desarrollo humano, grado de marginación, población ocupada, unidades económicas, entre otras.

Se destaca la infraestructura soporte de acceso a la zona de estudio, señalando la conectividad carretera, puertos de internación fronteriza y los equipamientos aeroportuarios, refiriendo un puntual análisis de movilidad, señalética e imagen urbana de la propia localidad.

En el diagnóstico se describe la oferta de recursos y atractivos turísticos de las Bahías de Huatulco y la zona de influencia turística del municipio de Santa María Huatulco, así como los productos turísticos y paquetes que se encuentran disponibles para los turistas que visitan la zona. La descripción del número y calidad de los establecimientos de hospedaje, así como la referencia de los servicios turísticos complementarios y de información y atención al turista, son elementos que se enuncian en el diagnóstico situacional, abundando con una síntesis del análisis expuesto referente al comportamiento de la demanda turística, el perfil del visitante que visita la zona y las acciones de promoción e imagen emprendidas que impactan directamente a la actividad turística de Huatulco.

Con la referencia del diagnóstico situacional y los ejercicios de criticidades y contraste, es que se presenta el Modelo de Desarrollo Turístico y el Plan Estratégico y de Actuaciones 2019-2023 para Huatulco, describiendo en su contenido las estrategias, los ejes de acción para el cambio, así como la batería de actuaciones inscritas en una

referencia de tiempo, destacando las acciones de instrumentación inmediata, las de corto y mediano plazo, y las de ejecución permanente.

Finalmente se refiere la Hoja de Ruta que habrá de establecer los ejes de acción y las acciones en el tiempo, asegurando su implementación a través de un tablero de control descrito en el Cuadro de Mando.





Diagnóstico situacional Huatulco





1. OBJETIVO.

Objetivo general.

El objetivo fundamental de este proyecto es el de desarrollar un diagnóstico de Huatulco que aporte insumos para el despliegue de la estrategia turística en el destino y así estar en condiciones de integrar un agenda de actuaciones para potenciar la actividad turística en las bahías, en base a una estrategia de desarrollo del sector turístico y acorde a los mercados meta, estructurando una nueva oferta turística basada en el desarrollo de productos experienciales reconociendo el potencial en sus playas y bahías, de naturaleza y aventura, y de ocio y recreación de la región como hilo conductor.

Objetivos específicos.

Los objetivos específicos del modelo Transforma Huatulco, son los siguientes:

- i. Diseñar un plan con ejes y actuaciones estratégicas, apoyadas en un modelo de intervención que fomente el desarrollo turístico sustentable de las Bahías de Huatulco.
- ii. Desarrollar propuestas de valor experiencial para generar emociones y la intención de viaje, contribuyendo al fortalecimiento de la actividad turística y su posicionamiento.
- iii. Lograr un posicionamiento en el mercado basado en la puesta en valor de sus atributos diferenciales como las playas y bahías, la cotidianidad del lugar, las actividades de naturaleza y aventura, y la actividad cultural.
- iv. Poner en valor, consolidar y reforzar los atractivos de Huatulco para provocar un volumen crítico de demanda que genere mayor gasto en beneficio de las localidades receptoras, así como

- la creación y modernización de los negocios turísticos locales.
- v. Reconocer los recursos y atractivos turísticos tangibles e intangibles para diseñar productos turísticos en las áreas identificadas pertenecientes a la municipalidad de Santa María Huatulco, agrupando una batería de vivencias de alto valor emocional, adaptados a las diferentes tipologías de clientes objetivo.
- vi. Mejorar la notoriedad y el posicionamiento de los espacios turísticos que integran la oferta de Huatulco a través de una estrategia digital.

2. METODOLOGÍA.

Oaxaca es uno de los destinos turísticos mejor posicionados en la oferta turística de México, particularmente en el segmento cultural, de ocio y naturaleza [incluyendo sus playas]. Como resultado de las acciones de diversificación y de conformación de nuevos productos turísticos en la entidad, es que Huatulco se ha presentado como parte de una oferta novedosa, atractiva y sustentable, en donde destacan sus bahías y sus playas, el ambiente y el entorno natural, su cotidianidad ["libre de estrés"] y la oferta cultural.

Para la realización del presente trabajo de diagnóstico situacional, se ha efectuado una recopilación y análisis de los diferentes estudios ya realizados sobre el polígono de actuación [ej. Agendas de Competitividad Turística de Bahías de Huatulco; la Actualización del Plan de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Bahías de Huatulco, Oaxaca 2012; entre otros], así como del análisis de leyes, reglamentos, códigos y programas de orden federal, estatal y municipal.

Además, el análisis se apoyó de las fuentes estadísticas existentes y del trabajo de campo

realizado por el equipo dedicado al proyecto, partiendo en todos los casos de una visión integral de Huatulco con el interés de identificar la alineación de sus productos con las expectativas del mercado, valorando los recursos y servicios turísticos actuales así como los recursos vinculados, la red de soporte a la actividad y los productos con los que participa el destino Huatulco en la oferta turística nacional.

Es así, que ante este panorama de retos y ante la coyuntura del desarrollo de la actividad turística actual en Huatulco, se asume una condición proactiva para conformar la agenda que habrá de dirigir los esfuerzos de todos los actores involucrados en el destino, con un planteamiento estratégico de largo plazo, partiendo de un diagnóstico que tiene como objetivo el clarificar el escenario amplio sobre el cual se desarrolla la actividad, tomando en consideración las tendencias de los mercados y la plataforma legal sobre la cual se basa el desarrollo urbano y territorial del municipio.

Esta aproximación del destino, inicia con la definición del polígono de actuación y elementos de análisis de la planeación del espacio físico del municipio y su desarrollo turístico, considerando la evolución futura de la costa oaxaqueña.

Posteriormente se desarrolla un apartado en el que se refieren las características socioeconómicas del área de influencia de Huatulco, destacando indicadores que evidencian la condición social y la dinámica económica que se vive por parte de los pobladores del municipio. Importante resulta destacar las condiciones de accesibilidad y movilidad en la zona, por lo que se desarrolla un apartado referente a la infraestructura de acceso y conectividad de Huatulco, con un

complemento en temas de equipamiento y de imagen urbana.

Se continúa con el análisis de la condición competitiva del destino, en donde se abordan temas de oferta y demanda, considerando la evolución y el comportamiento que registró a través de los últimos años el movimiento de turistas en la zona de estudio.

Así también sus recursos y productos turísticos, el comportamiento y motivaciones de viaje, hasta llegar a referir el tema de imagen y promoción del destino, sin dejar de lado la articulación y participación de actores en el agrupamiento o sistema turístico del destino.

El diagnóstico referido, menciona e identifica los instrumentos de planeación y ordenamiento que se consideran necesarios para lograr los objetivos del proyecto TRANSFORMA Huatulco.

Para establecer la Estrategia General de Desarrollo de Huatulco, se desarrolló un ejercicio de evaluación y atención de criticidades con líderes de opinión, representantes empresariales, autoridades y líderes gremiales, etc., celebrando reuniones en lo individual a fin de conocer e identificar los temas y factores críticos de la localidad. Posteriormente, se desarrollaron dos sesiones de contraste con todos los actores involucrados a fin de conocer y contrastar las diferentes opiniones [posturas] y la visión por cuanto al desarrollo turístico futuro de Huatulco, logrando consensuar y coincidir en los argumentos que serán la base para construir el Modelo de Desarrollo Turístico y el Plan Estratégico y de Actuaciones 2019-2023 para Huatulco.

3. DIAGNÓSTICO TURÍSTICO SITUACIONAL DE HUATULCO.

La variedad y riqueza de la oferta turística de Oaxaca es reconocida por su contribución a la diversidad de atractivos que ofrece México.

Algunos de los elementos que se han posicionado fuertemente ganando prestigio y nivel de aceptación como parte de la oferta del estado es la riqueza histórica, cultural y gastronómica. A tan solo seis horas [por carretera] de la zona metropolitana más grande y mayormente poblada del país [zona metropolitana de la Ciudad de México], el Estado de Oaxaca ofrece, entre otras cosas, un recorrido para el gusto de los paladares más exigentes, abonando la historia, las costumbres y expresiones artísticas de sus pueblos a las emociones, anhelos y experiencias turísticas de todos los que la visitan.

Sin embargo, Oaxaca es mucho más que historia, gastronomía y cultura. El ambiente único de sus pueblos mágicos, el mezcal, las zonas cafetaleras, la artesanía y sus playas la hacen aportar un elemento amplio dentro de la oferta turística del Estado.

Particularmente en la Ruta de la Costa Oaxaqueña, se encuentran las Bahías de Huatulco, reconocidas nacional e internacionalmente por sus playas y atributos simbólicos, su apacible cotidianidad y la magia misma que emana en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, como sus fiestas y tradiciones, aunado a la oferta gastronómica, su historia y cultura, eventos deportivos, reuniones de negocio y los espacios para desarrollar actividades de naturaleza y aventura, y la potencialidad en el turismo de salud y bienestar.

Además, los criterios y estándares de sustentabilidad en los que participa el destino han marcado un hecho diferencial con su competencia, destacando las certificaciones Earthcheck Platinum, Galardón Blue Flag, Playas Limpias, Sitio Ramsar, Zona Baja en Carbono, Distintivo S, además del Parque Nacional Huatulco y la Reserva de la Biosfera, esfuerzo que ha merecido que Huatulco este considerado en la lista del Global Top 100 Sustainable Destinations.











Aun y con este posicionamiento, Oaxaca, y de manera particular Huatulco, no está exenta de factores de riesgo tanto internos como externos que condicionen la vigencia que los destinos turísticos necesariamente necesitan presentar en su oferta turística, con la intensión de seguir siendo la mejor opción de viaje para los turistas.

La crisis económica/financiera mundial del 2008, la alerta sanitaria que decretó el Gobierno Mexicano en el 2009, y/o la imagen negativa que se percibe sobre México a causa de la violencia en algunas ciudades, entre otras, son solo algunos ejemplos del grado de exposición que tienen los destinos turísticos a condiciones externas que pueden afectar su desempeño.

De igual manera, factores de competitividad y transformación del destino, que revigoricen la diversificación de los productos turísticos, son solo algunos de los elementos a considerar al momento de identificar áreas de oportunidad para la región de interés.

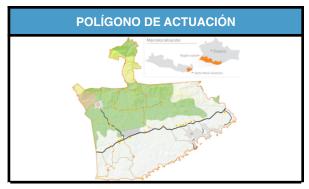
3.1 El espacio turístico de referencia [polígono de actuación].

Delimitación del polígono de actuación.

El Estado de Oaxaca se encuentra en la región sureste del país, y está compuesto de 570 municipios.

Tomando en consideración las prioridades establecidas en las estrategia para mejorar el sistema de administración del territorio plasmadas en el Eje V. Oaxaca Sustentable, del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, y particularmente las establecidas en el Plan Estratégico Sectorial Medio Ambiente, en el subsector y eje de Ordenamiento Territorial 2016-2022, que ejecuta la Secretaría de las Infraestructuras y el Ordenamiento Territorial Sustentable del Gobierno del Estado de Oaxaca; así como consideraciones de referencia, que como resultado de los trabajos para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo de Huatulco se consideran en el Eje 01 Santa María Huatulco en el Desarrollo Sustentable; el espacio físico de actuación para el presente trabajo comprende los límites del municipio de Santa María Huatulco, y de manera particular el perímetro que comprende el Plan de Desarrollo Urbano de Centro de Población de Bahías de Huatulco.

El municipio de Santa María Huatulco se localiza al sur del estado de Oaxaca en la región Costa [entre las coordenadas 15° 40′ y 15° 58′ de latitud norte y los meridianos 96° 06′ y 96° 23′ de longitud oeste], y pertenece al distrito de San Pedro Pochutla. Su extensión comprende 579,22 kilómetros cuadrados que representan el 0.53% del total del territorio estatal. Colinda con los municipios de San Pedro Pochutla, San Mateo Piñas, Santiago Xanica, San Miguel del Puerto y el Océano Pacífico [INEGI].



FUENTE: Dirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de Santa María Huatulco.

Si bien existe la zona núcleo o de referencia primaria, como lo es la zona que considera el Plan de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Bahías de Huatulco, de manera complementaria se toma en consideración la presencia de otro tipo de oferta en el resto del municipio, adicionando el ingrediente de naturaleza y aventura, cultural y artístico característico de algunas zonas particulares de estudio.

3.2 Base normativa de planeación del espacio turístico.

Una vez definido el espacio de referencia, resulta imperante tener el soporte jurídico instrumental que condicione el desarrollo sustentable de la zona. Consideraciones varias de orden urbano, ecológico, poblacional, etc. se plasman en leyes, reglamentos y códigos que soportan la política pública en materia de planeación del espacio, dando paso al despliegue de la estrategia a través de acciones puntuales de infraestructura, vivienda, equipamientos, desarrollo turístico, etc.

Tomando en consideración lo anterior, es que en este apartado se refiere la política general

paisajística y territorial para Huatulco, las directrices del Plan Estratégico Sectorial Medio Ambiente, en el subsector y eje de Ordenamiento Territorial 2016-2022, y el marco jurídico institucional sobre el cual se soporta la planeación del espacio turístico.

Política territorial y paisajística.

Los principios generales que considera la Administración Pública como política en materia territorial y paisajística, se enmarcan en leyes y reglamentos sobre la protección, la gestión y ordenamiento del paisaje urbano y rural.

Leyes federales de aplicación general como la de Planeación Urbana y Desarrollo Territorial, del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, y la de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas procuran el equilibrio territorial, ambiental y la conservación de monumentos. Algunas otras de orden estatal como la Ley de Equilibrio Ecológico del Estado de Oaxaca, la de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, la de Catastro y el Reglamento de Construcción y Seguridad Estructural, por mencionar algunas, abonan en optimizar el uso del suelo y el crecimiento regulado de las urbes y localidades de la entidad. Asimismo, desde la esfera municipal el Reglamento de Equilibrio Ecológico apoya la planeación del espacio urbano turístico.

Dada las dimensiones del territorio, se aprecian condiciones diferenciadas entre la cabecera municipal y algunos otros asentamientos poblacionales, presentando un deterioro paisajístico evidenciando una falta de ordenamiento y administración del espacio, y por consiguiente una falta de regulación en materia de imagen y uso de suelo.



FUENTE: Plan de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Bahías de Huatulco, Oaxaca. 2012.

Particularmente las condiciones fisiográficas de las Bahías de Huatulco presentan una estructura polinuclear, en donde las zonas urbanas y turísticas generalmente no guardan continuidad física, sin embargo funcionan como un conjunto en donde sus actividades económicas y urbanas se complementan entre sí, apoyándose para ello en los dos Centros Urbanos: Coyula y Bahía Chahué, y donde cada uno de ellos operan como ejes de desarrollo apoyados con cinco centros de servicios, comunicados por la vialidad regional, las vías de integración local con características paisajísticas y la vía de acceso restringido o escénica que une a los desarrollos turísticos de Cacaluta, Órgano y Maguey.

Las zonas turísticas se desarrollan con una estructura lineal paralela al litoral y están planteadas como un sistema que funciona a partir de la dosificación gradual de la actividad, la cual es más intensa en algunos lugares estratégicos, en particular los de contacto con las zonas urbanas, disminuyendo gradualmente en la medida que se alejen de ellos. La distribución de la oferta turística según sus categorías responden de manera inversa a este esquema, las categorías aumentan en la medida que se alejan de los principales centros de actividad.

La distribución de usos del suelo, a largo plazo, muestra tres zonas distintas claramente identificadas. La primera zona ubicada en las Bahías, asume el carácter principal del centro turístico, concentrando los atractivos más importantes del proyecto, tanto a nivel histórico como físico. Esta zona, abarca desde la Bahía Cacaluta hasta la Bahía Conejos, teniendo como centro de actividad más importante a la Bahía de Santa Cruz.

La segunda zona corresponde a los amplios valles de los Bajos de Coyula y del Arenal; los que se plantean como áreas sujetas a Plan Parcial. En estas zonas se prevé, a mediano plazo, el desarrollo de una zona turística con las características usuales [playas largas en mar abierto] y densidades más bajas, así como el asentamiento de la población urbana asociada a esta actividad, conservándose las zonas agropecuarias que permitirían abastecer buena parte de los requerimientos alimenticios de la zona.

Por último la tercera zona identificada se ubica en las mesetas posteriores cercanas a la carretera; aquí se ha venido estableciendo parte de la población urbana, evitándose la aglomeración excesiva en las Bahías y el desaprovechamiento de las tierras agrícolas.

Por lo que respecta al Parque Nacional Huatulco, si bien se encuentra fuera del límite del Centro de Población de Bahías de Huatulco, su valiosa contribución a la conservación del medio ambiente [principalmente protección de flora y fauna] y la posibilidad de realizar actividades turísticas compatibles con el objeto de su decreto de creación permiten diversificar los atractivos del destino turístico.

La estrategia que propone el Gobierno del Estado para desarrollar las concentraciones urbanas como polo de desarrollo, considera el fortalecimiento de las opciones turísticas de los centros urbanos participantes, atendiendo la política pública para el fortalecimiento de la economía de la región.

Dentro de los objetivos que se establecen para Huatulco destaca el:

- i. Proponer los sitios para el fomento de actividades en los tres sectores de la economía: zonas de apoyo al sector primario, alternativas para el establecimiento de empresas ligadas con el sector secundario y lineamientos de apoyo al sector terciario considerando de manera importante el sector turístico.
- ii. Crear nuevas fuentes de empleo para atender el crecimiento de la población futura en los tres sectores.
- iii. Establecer las zonas de valores patrimoniales y ecológicos susceptibles de aprovechamiento turístico y apoyar su accesibilidad con la finalidad de generar mayores opciones para la creación de empresas que coadyuven al desarrollo regional, al arraigo poblacional y en consecuencia al mejoramiento de sus condiciones de vida.
- iv. Consolidar el Sistema de Ciudades de todo el Estado y de cada una de las regiones, fortaleciendo el sistema de enlaces y movilidad intra e inter regional.
- v. Conservar las características de los Centros
 Históricos del Estado mediante la creación de
 instrumentos que permitan el mantenimiento de
 los inmuebles a los propietarios.
- vi. Elevar el nivel de dotación de infraestructura en las zonas marginadas carentes de servicios de cada una de las regiones mejorando la calidad de vida de la población.

La estrategia para la implementación en los polos de desarrollo, considera como una oportunidad primordial, la relación entre la producción primaria y el turismo, desarrollando productos alimentarios y

artesanales, diversificando así la economía de los municipios.

Marco jurídico institucional.

La planeación y el desarrollo urbano y territorial de los espacios turísticos considerados en Santa María Huatulco tiene su fundamentación legal en leyes y reglamentos de orden federal, estatal y municipal, partiendo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, haciendo referencia a los artículos 25, 26 y 27, de la planeación participativa y del mandato que tiene el Estado Mexicano para realizar esta labor.

Leyes y reglamentos en materia de planeación urbana y ordenamiento territorial, de estímulos e incentivos para el desarrollo turístico, de promoción turística, equilibrio y ordenamiento ecológico, zonas arqueológicas y turismo, son algunas que se toman en cuenta para el presente diagnóstico, sin dejar de lado las que por ordenamiento del legislativo estatal le confiere la autoridad al Gobierno del Estado ejercer, como las leyes de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, la de Planeación, Equilibrio Ecológico, la de Turismo, entre otras.

Desde el nivel municipal se cuenta con el Reglamentos de Equilibrio Ecológico, entre otros.

Así mismo, tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y sus Programas Sectoriales, el Plan Estatal de Desarrollo Oaxaca 2016-2022 y el de Desarrollo Municipal es que se enuncia el presente apartado. Reconociendo lo imperante de continuar con los Programas de Desarrollo Sustentable en Turismo, basado en el respeto al medio ambiente y teniendo consideraciones de la planeación turística y urbana para la zona de estudio, es que se anticipa continuar con las premisas de los ejercicios planeación urbana y del espacio físico de la zona:

- i. Planeación urbana para lograr un crecimiento ordenado, con respeto al entorno natural y paisajístico.
- Proyectos de desarrollo urbano que permita el crecimiento de los centros de población con respeto al entorno natural, y
- iii. Obras con visión de largo plazo, privilegiando el turismo, la cultura, la arquitectura, el paisaje y la imagen urbana característica de cada centro de población.

3.3 Características socioeconómicas de Huatulco.

Muchos son los factores que se consideran para conocer las características socioeconómicas de una región o zona de estudio. Particularmente para Santa María Huatulco se han seleccionado variables que reflejan la condición social de los pobladores del municipio, así como la dinámica económica que prevalece en la región.

A continuación se hace referencia a la condición que impera desde una perspectiva y entorno social y otra desde una alusión en materia económica.

3.3.1 Entorno Social.

Presión Demográfica.

Con información de la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], y en base a la población del municipio de Santa María Huatulco, se refiere la presión demográfica que experimenta este.

Santa María Huatulco cuenta con una población total de 45,680 habitantes que representan el 1.15% de la población total del estado. Con base en censos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], la población del municipio en el año 2005 era de 33,194 habitantes, reflejando un incremento del 16.37% al conteo del año 2010, con 5,435 individuos, para sumar 38,629. Posteriormente, en 2015 se agregaron 7,051 personas, logrando un aumento del 18.25% para llegar a los 45,680 personas. Sin embargo, según datos de Sedesol [2017] para el año 2017 se contempla una disminución en la población con la cifra de 43,811 habitantes.

La población del municipio se distribuye en 74 localidades. El 65.69% vive en localidad urbana. Las cinco localidades principales son: La Crucecita que aglutina 15,130 habitantes, seguida de la cabecera municipal de Santa María Huatulco con 7,409, el sector H3 con 2,837, Cuapinolito con 1,259 y La Herradura con 1,077 [2013].

En Santa María Huatulco el grupo de población predominante es joven [entre 15 y 29 años], representando el 30.6% [14,016 personas] del total de la población. Como es evidente, los grupos de edades representan un municipio joven, lo que significa una fuerza social importante.

En cuanto a su composición por género, la población se estructura de 23,385 mujeres,

equivalente al 51.19% del total de los residentes, mientras que para hombres es de 22,295 individuos con el 48.81%.



FUENTE: Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015 Oaxaca. INEGI.

Por su parte, el índice de juventud expresa la relación entre la población de 0 a 14 años y la población de 15 años y más, el cual en el municipio de Santa María Huatulco muestra una tendencia decreciente de 71.41% en 1990 a 47.59% en 2010, por lo que hay menos jóvenes de dicho rango de edad. En 2015, el índice representado continúa a la baja con 41.69%.

En otro indicador, del total de la población del municipio, el 35.81% se identifica como indígena, el 2.24% se considera que lo es en parte, mientras que el 59.03% no lo hace, 2.13% no lo sabe y el restante 0.79% no está especificado [INEGI, 2015].

Nivel de desarrollo humano

Existen elementos de referencia para identificar el nivel de desarrollo humano de la entidad, tomando como base de cálculo los logros en materia de salud [.829], educación [0.563] o ingreso [0.638], por mencionar algunos.

El municipio de Santa María Huatulco muestra su coeficiente de **educación** del 0.601, con

6.95 años promedio de escolaridad, en el cual el 7.96% de la población total mayor a 15 años no sabe leer y escribir y el 5.11% de la población de entre 3 y 17 años de edad reportaron no asistir a ninguna escuela.

Además con respecto al **ingreso** Per cápita Huatulco muestra un índice de 0.666, destacando que el municipio únicamente concentra el .51% del total de la población.

En materia de **salud**, se destaca que el 13.2% de la población no cuenta con servicios de salud, y que el coeficiente en este apartado es de 0.893 para 2014, el cual indica que el municipio tiene una tasa de mortalidad infantil de 0.0106.

De acuerdo a la nueva metodología implementada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] en el año 2014, establece que el Índice de Desarrollo Humano para el municipio es caracterizado como "muy alto" [.717 en 2010, y en 2014 de .765].

Grado de Marginación

El grado de marginación que presenta el municipio de Santa María Huatulco refiere el impacto global de las carencias que padece la población como consecuencia de la residencia en viviendas inadecuadas, la falta de acceso a la educación, la percepción de ingresos monetarios insuficientes y las relacionadas con el lugar de residencia [ej. tamaño de la localidad, grado de presencia indígena, etc.].

Con información del Consejo Nacional de Población [CONAPO], el indicador del grado de marginación presenta resultados para el municipio de Santa María Huatulco como de grado "bajo".



FUENTE: Consejo Nacional de Población 2015.

Se destaca en materia de educación que el 5.1% de la población de entre 3 a 17 años no asiste a la escuela; que el 23.8% de las viviendas particulares no tienen refrigerador; que el 13.2% de la población se encuentra sin derecho-habiencia a los servicios de salud. Sin embargo, estos indicadores no reflejan del todo las necesidades y condiciones de las localidades fuera de la zona turística del municipio.

También se destaca que el 2.8% de las viviendas particulares no tienen agua entubada dentro de la vivienda, y que el 2.9% de las viviendas no tienen drenaje conectado a la red pública o fosa séptica y el 5.3% de estas tienen piso de tierra.

Siguiendo la estrategia del Gobierno Estatal por potenciar polos de desarrollo, se anticipa mejorar los niveles de vida de la población, favoreciendo el equilibrio de las condiciones socioeconómicas de los habitantes de los municipios que integran el Estado.

3.3.2 Entorno Económico.

Con información del INEGI, el Estado de Oaxaca reportó una tasa de crecimiento por debajo de la media nacional, sin embargo, existen municipios que registran tasas de crecimiento aceptable e incluso por arriba de la media nacional.

A continuación se presentan algunas variables utilizadas para conocer las características económicas de los trabajadores y establecimientos [destacando los del sector servicios], particularmente para el municipio de Santa María Huatulco.

Población Ocupada.

La población ocupada en Santa María Huatulco en el 2015 es de 19, 918 personas, de las cuales 12,281 son hombres y 7, 637 son mujeres [INEGI, 2015].



FUENTE: Evaluación de las condiciones del desarrollo Socioeconómico de Oayana, con información del INEGI

Respecto a la dependencia que indica la carga que para la población económicamente activa representa la fracción de la población inactiva, la evolución en el municipio fue para 1990 de 78%, en el 2000 de 73.8% y en 2010 de 55% [en todos los casos menores al promedio estatal]. En 2015, la dependencia incrementó al 70.59%. La tendencia, implicaba un municipio en proceso de madurez.

El sector servicios es el que cuenta con la mayor cantidad de población ocupada con el 58.39%, en segundo lugar el comercio con 16.74%, seguido del sector secundario con 15.42% y finalmente el menos ocupado es el primario con 8.57%.

De las 19,918 personas ocupadas, 55.60% percibe más de dos salarios mínimos, 27.72% de uno a dos, 8.23% hasta un salario mínimo y el 8.45% no lo específica.

Unidades Económicas.

En lo que se refiere a las unidades económicas por sector, dentro del municipio de Santa María Huatulco, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] de INEGI, actualizado al 2014, establece que dentro del municipio existen 2,828 establecimientos de unidades económicas distribuidos en este directorio por sectores.

El mayor número de establecimientos que se encuentran en el municipio de Santa María Huatulco para el 2014, pertenecen al sector 46 del comercio al por menor.

Producción Bruta Total.

De la información de referencia [Censos Económicos 2014, INEGI], y particularmente la de producción bruta total del sector privado y paraestatal, Oaxaca se ubico por debajo de la media de la producción bruta total nacional, que es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por cada unidad económica como resultado de sus actividades.

El municipio de Santa María Huatulco concentró 1,965 millones de pesos como producción bruta total, destacando 1,027 millones de consumo intermedio y el resto [938 mdp] como valor agregado censal bruto.

Las variables expuestas en el conjunto del presente apartado, presentan una consideración importante como indicadores de caracterización de la zona de estudio y como elemento de referencia para el ordenamiento territorial, apoyando y dirigiendo las políticas públicas que soportan el ordenamiento territorial y el desarrollo económico regional.

En suma, el municipio enfrenta condiciones dispares debido a la distribución de las localidades, los servicios, las actividades económicas y la dinámica poblacional que se genera a partir de las variables expuestas.

3.4 Infraestructura de acceso y movilidad en Huatulco.

Articular los recursos y atractivos, así como las localidades de soporte de Huatulco, requiere de una infraestructura carretera [principalmente] que de viabilidad al concepto de desarrollo turístico. Así también, el conectar los principales recursos y atractivos turísticos de Huatulco con las vías primarias de acceso de los principales mercados emisores, resulta de especial importancia para lograr una movilidad optima y disfrutar al máximo la experiencia.

3.4.1 Infraestructura soporte.

Carreteras.

Huatulco se encuentra en la costa del Estado de Oaxaca a 292 kilómetros de la capital del estado y a 695 kilómetros de la Ciudad de México; y se comunica a través de las carreteras estatales y federales. La infraestructura carretera que comunica a Huatulco con otras localidades importantes del estado y la República Mexicana sirve de vías de comunicación primaria.

La carretera costera forma parte de la red federal de carreteras, destacando el paso de 3 carreteras con las que se une a la red básica nacional. La carretera 200 y 175 permiten enlaces con las ciudades de México, Oaxaca, Acapulco y Salina Cruz, apoyándose con la carretera estatal 131 la cual enlaza a Oaxaca con Puerto Escondido.

La carretera 200 enlaza al corredor costero con la ciudad de Acapulco, Pinotepa Nacional, Puerto Escondido, Bahías de Huatulco y Salina Cruz; es la carretera Costera del Pacífico, misma que cuenta con un carril por sentido.

Estas vías en general se encuentran en estado aceptable. La carretera 200 presenta algunos tramos deficientes por falta de mantenimiento a la carpeta asfáltica, lo cual trae consigo incremento de tiempo en los traslados de una localidad a otra.

En general, la carretera 200 es muy accesible lo mismo que la 175 aunque esta es sinuosa en algunos tramos.

En el cuadro siguiente, se muestran las vías primarias de comunicación que comunican a Huatulco con su área de influencia:

VÍAS DE COMUNICACIÓN HACIA HUATULCO						
ORIGEN	NOMENCLATURA	DISTANCIA [KM]	TIEMPO DE RECORRIDO			
Oaxaca	175	292	6 hr.			
Puerto Escondido	200	113	1hr 24'			
Salina Cruz	200	153	2hr 40'			
Puebla	135 D	572	9 hr 30'			
Cd. de México	150 D, 135 D	695	11 hrs			
Tuxtla Gutiérrez	200	484	6 hr. 30′			
Acapulco	200	512	7 hr.			

FUENTE: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Aeropuerto.

El Aeropuerto Internacional de Huatulco [HUX] es el puerto de acceso aéreo más cercano a la zona de estudio. Es un aeropuerto certificado con estándares de sustentabilidad de acuerdo a Earthcheck Platinum. Además es de destacar la certificación de calidad ambiental [otorgado por PROFEPA] de la estación de combustible.

Otorga servicio a nivel turístico de renta de automóviles, taxis, restaurante, internet inalámbrico en todas sus áreas, estacionamiento, entre otros servicios.

En él dan servicio líneas aéreas internacionales como Air Transat, Sunwing Airlines, West Jet, Air Canada y Sun Country Airlines, conectando con destinos de Canadá [ej. Calgary, Edmonton, Montreal, Vancouver, Victoria, entre otros] y con Estados Unidos [Minnesota].

Así también, líneas aéreas nacionales como Aeroméxico [AM], Volaris [VOI], TAR [TAR], Vivaaerobus [VIV], Interjet [AIF], Magnicharters [GMT], Aeromar [TAO] y Aerotucán [RTU] dan servicio desde este aeropuerto, teniendo conectividad principalmente con la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Oaxaca Querétaro y recientemente con Tijuana.



IMAGEN: Aeropuerto Internacional de Huatulco.

En el año 2017 el aeropuerto de Huatulco registró un movimiento de pasajeros superior

a los 776 mil, representando un17% superior en comparación con el año 2016.



FUENTE: Secretaría de Movilidad del Estado de Oaxaca.

Puerto.

En Huatulco existe el puerto de Santa Cruz Huatulco con un muelle de 300 metros de longitud utilizado principalmente para buques de tipo crucero. En este se pueden recibir hasta dos cruceros de manera simultanea.

Adicionalmente se cuenta con una posición de fondeo, cuatro posiciones para embarque y desembarque en dos muelles flotantes y tres marinas [Chahué, Santa Cruz [con capacidad para 136 embarcaciones turísticas, de recreo y pesca] y la Dársena de Tangolunda].

La zona principal del puerto esta a cargo de la Administración Portuaria Integral a cargo del Fondo Nacional de Fomento al Turismo IFONATURI.

3.4.2 Análisis de movilidad y señalética.

Tomando en consideración el análisis de la Subsecretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano, y refiriendo las vialidades como elemento indispensable para lograr articular los recursos, atractivos y productos turísticos de Huatulco, es que se analizan factores de movilidad como el estado de conservación de las carreteras, señalética y puntos conflictivos.

Se observa que se cuenta con una conexión a carreteras estatales y federales que permiten una movilidad adecuada pero con algunos problemas respecto a las malas condiciones de rodamientos y saturación vehicular de algunos tramos, así como la falta de señalética.

La señalización urbana orientativa, preventiva y restrictiva en Huatulco se pudiera considerar como de adecuada cobertura en la zona de las Bahías, sin embargo se anticipa necesario el sustituir algunos señalamientos por falta de mantenimiento [sobre todo en la zona de La Crucecita].



IMAGEN. Señalamiento urbano y conductivo.

La ciudad está estructurada por los dos ejes viales principales que la atraviesan: Blvd. Chahué y Blvd. Benito Juárez.

Particularmente el Blvd. Benito Juárez estructura la conformación lineal de la zona turística costera. En la actualidad los dos ejes funcionan como distribuidores primarios entre los diversos sectores urbanos, conectando con la carretera 200 al completar el circuito vial.

El concepto lineal se ha perdido puesto que la ciudad se ha expandido en todas direcciones, y aunque los accesos dependen en buen medida de los ejes mencionados, la gran

mayoría de las áreas ocupadas no dan frente a ellos.

Lo anterior da la pauta para identificar en Huatulco una estructura urbana basada en ejes distribuidores, pero incompleta ya que adolece de vías secundarias de apoyo. Tan solo pueden identificarse algunas calles colectoras y de acceso a diversos sectores en el centro poblacional.

Cabe señalar que en los meses considerados como de temporada alta los accesos, vialidades y zonas de estacionamiento en la zona turística se ve rebasada.

El transporte público urbano y suburbano es limitado [sobre todo en la zona turística], aunque el servicio de taxi resuelve la movilidad en la mayor parte de la localidad.

De manera complementaria, se puede mencionar que Huatulco cuenta con dos terminales de autobuses [Central de Autobuses de Huatulco y Central Camionera ADO], ubicadas en el centro de la ciudad, sobre Blvd. Chahué, lo que permite desplazarse hacía diversos sitios de manera directa [Cd. de México, Oaxaca, Puebla, etc.].



IMAGEN. Central Camionera ADO Huatulco.

No obstante, es innegable el deterioro del funcionamiento urbano en La Crucecita, la concentración del transporte público urbano y regional, y la presencia de vehículos estacionados en las vías con continuidad urbana.

Esta condición natural policentrista, como consecuencia de la atracción del mercado laboral, los bienes raíces y la atracción de los centros urbanos [sin control], genera una fragmentación [la antitesis de la sustentabilidad] provocando unos centros históricos mal conectados, un uso excesivo del automóvil privado y la "privatización del espacio público".

3.5 Imagen urbana.

En términos generales la traza urbana del municipio presentan una referencia heterogénea. Lo que representa los asentamientos antiguos muestran una traza irregular, a diferencia de asentamientos más recientes que se constituyen bajo una traza urbana reticular soportados por ejercicios de planeación del espacio y con criterios de sustentabilidad.

En los corredores y localidades urbanas se presenta una mezcla de usos de suelo que incide directamente en la imagen del conjunto constructivo, destacando los espacios colindantes con las vías de comunicación interurbana [carreteras federales y estatales] dejando elementos fuera del control normativo, sobre todo en lo que se refiere a imagen urbana de la zona.

En lo referente a las características arquitectónicas del medio construido destacan

las fachadas simples de estilo mexicano. En la zona del centro, específicamente haciendo referencia a La Crucecita. Se evidencia el deterioro de imagen al no contar con una tipología de construcción bien definida, abonando el crecimiento del centro poblacional que se ha dado de forma acelerada desde mediados de los años 90's a la fecha, bajo un sistema de ocupación de predios al interior con algunos asentamientos irregulares hacia las afueras.

Esto, en parte, explica que no se presenten zonas homogéneas marcadas, salvo en pocos casos de fraccionamientos privados en los suburbios. Particularmente en la zona de La Crucecita no se logró identificar una paleta de colores predominantes, pero sin que sea la constante en el perímetro de referencia. Se presentan fachadas y colores que no necesariamente guardan un equilibrio con el entorno arquitectónico, observando una imagen urbana muy irregular que no aporta a la promesa experiencial del lugar.



IMAGEN: Imagen urbana en La Crucecita.

La variedad de elementos impactan negativamente con la imagen urbana tanto de La Crucecita, como del conjunto urbano, a saber: i. Deterioro de acabados y pintura en algunas fachadas, ii. Excesivo cableado aéreo en la inmediaciones de la zona centro, iii. Mobiliario urbano deteriorado, iv. Carencia de nomenclatura [y en otros casos doble] en algunas

calles de las inmediaciones del centro, v. Graffiti, vi. Comercio ambulante, vii. Señalamiento turístico deteriorado, viii. Basura, ix. Falta de regulación en anuncios, x. Inadecuada mezcla de usos de suelo, entre otras.

La concentración de actividades económicas en el centro urbano [específicamente en La Crucecita] presenta problemas de movilidad que están directamente relacionados con problemas de funcionalidad y eficiencia.

En términos generales, en materia de imagen urbana se observan corredores urbanos sin consolidar, falta de infraestructura de movilidad, ambulantaje, falta de regulación de anuncios y deterioro de algunos inmuebles, secciones viales indefinidas, existencia parcial de elementos de integración turística, entre otros.

En los corredores que conforman los trazos carreteros no se percibe una inmersión tácita en el turismo, salvo por algunos señalamientos generales que hacen alusión a la localidad o algunos recursos turísticos, observando en los trayectos una mezcla de establecimientos que desvirtúan la compatibilidad de la imagen de la zona e incluso arriesgan la sustentabilidad de la misma.

En contraste, la ambientación del entorno y la imagen urbana que se presenta sobre el Blvd. Benito Juárez, atiende criterios paisajísticos adecuados, guardando un equilibrio entre el entorno natural y edificado, resultando en espacios agradables para el desarrollo de la actividad turística.

3.6 Competitividad turística de Huatulco.

Huatulco en el tiempo se ha venido posicionando como un destino de sol y playa, con expresión auténtica de la nueva oferta turística de una localidad sustentable con tradiciones mexicanas, resaltando el gran atractivo de sus ambientes de pueblo, sus espacios para la práctica de actividades de naturaleza y aventura, sus expresiones artísticas, por mencionar algunas.

Huatulco hoy presenta muestras de la transformación y el desarrollo de su infraestructura turística para atender diferentes mercados y nichos que buscan opciones varias de turismo, y que encuentran en este destino la opción ideal que cubre la expectativa del momento de viaje.

La oferta turística de Huatulco es numerosa y variada, ofreciendo servicios para diferentes nichos y segmentos de turismo, tanto nacional como internacional. Con una oferta considerable en el número de establecimientos y cuartos para hospedaje, restaurantes, comercio, artesanías, prestadores de servicios de apoyo, entre otros, hacen que la experiencia del visitante sea del agrado y acorde a sus expectativas y necesidades, presentando a Huatulco con un enorme potencial para consolidar una vocación turística predominante.

3.6.1 Oferta de recursos y atractivos turísticos.

Las Bahías de Huatulco es uno de los exponentes turísticos mejor posicionados dentro de la oferta de sol y playa en la costa del Pacífico Mexicano. La calidad de su entorno natural y paisajístico, sus bahías y sus playas, su apacible cotidianidad, su rica gastronomía regional, su artesanía, y el ambiente de naturaleza y aventura hacen de la propuesta una experiencia muy apetecible.

Huatulco ofrece recorridos guiados por las bahías, las cascadas, las fincas cafetaleras, las comunidades autóctonas, además de tours para disfrutar de la naturaleza desarrollando actividades como avistamiento de aves, senderismo, ciclismo de montaña, rafting, snorkel, entre otros.

Así también, los recorridos dentro de la zona urbana para conocer el proceso de elaboración de artesanía regional, realizar degustaciones de mezcal, y saborear de la gastronomía oaxaqueña, entre otras actividades más, son parte de la atractividad misma de la experiencia Huatulco. Todo esto, se ofrece en un marco vivo en donde las expresiones artísticas y culturales que se presentan en festivales musicales, muestras artísticas, tradiciones y exposiciones, etc. dan la oportunidad al turista de conocer más tradiciones y costumbres de la región.

Sin embargo, sus recursos y atractivos son más que eso. En Huatulco, el turista se encuentra con una oferta de atributos simbólicos, historia, tradición y una magia que emana en cada una de sus manifestaciones socioculturales; así como también sitios arqueológicos [Copalita], históricos y religiosos, sitios naturales [Parque Nacional Huatulco], fiestas, etc. en todo el municipio que integra la propuesta turística.

Calles con la oferta local, edificaciones pueblerinas, su ambiente, su cultura, el folklore, su cotidianidad, las variadas y numerosas actividades que de manera regular se ofrecen y los eventos especiales, su gastronomía típica regional, el mezcal, entre

otras cosas, son lo que hacen de Huatulco un destino único en la vacación de un turista.

En el siguiente gráfico se presenta parte de la oferta turística existente sobre el polígono de actuación.



FUENTE: Imagen pública tomada de internet.

De manera referencial y representativa, más no limitativa, se presenta una relación de los principales recursos turísticos identificados y de las festividades y tradiciones más representativas en la zona, haciendo una distinción y mención de cada uno de estos.

Parque Nacional Huatulco. En sus casi 12 mil



hectáreas de extensión se alojan cinco de las nueve bahías que conforman Huatulco [órgano, maguey, cacaluta,

chachacual y San Agustín]. El Parque es un Área Natural Protegida, considerada una de las más hermosas y bien conservadas de nuestro país.

En este espacio se fusionan ecosistemas que crean magníficos escenarios terrestre y marinos, de colores que van desde el verde intenso de la selva hasta el color azul turquesa de sus cálidas aguas.

El Parque Nacional Huatulco presenta elementos naturales que le confieren alta importancia para la conservación de ecosistemas de bosques tropicales secos o "selvas secas" y arrecifes coralinos. Forma parte del sistema natural que integra, junto con la región Copalita-Zimatán, una de las tres bioregiones más importantes del país. Por su parte, el ecosistema arrecifal de Bahías de Huatulco es reconocido como uno de los sistemas coralinos más importantes en el Pacífico mexicano.

Museo de Artesanías Oaxaqueñas. El museo



esta localizado en la comunidad de La Crucecita. Es un espacio en donde en donde se exhiben artesanías oaxaqueñas.

En la tienda se cuenta con aparadores que describen como fueron hechas las distintas piezas, la historia detrás del proceso, y las biografías de algunos de los artesanos. En ocasiones es posible apreciar los trabajos en sitio.

La tienda se especializa en máscaras, piel, textiles bordados y otros artículos hechos en el estado de Oaxaca.

Parque Eco-Arqueológico de Bocana Copalita.



Reconocido como el único sitio descubierto a lo largo de la costa del Océano Pacífico, el ecoparque es un lugar ancestral

con vestigios arqueológicos zapotecas de hace más de mil años.

En la visita se destaca la importancia de la zona arqueológica para la cultura zapoteca, su estilo de vida y su gente en el Museo de Sitio, en donde se exhiben artículos de la zona y piezas características de otras regiones de Oaxaca.

Se puede hacer un recorrido y caminar por los senderos para descubrir antiguas ruinas, el juego de pelota, árboles medicinales, animales y aves únicas de la región.

Mariposario Yeé Lo Beé. El mariposario se



encuentra en un parque que ofrece al visitante un acercamiento diferente con la naturaleza, reconociendo la granja de

mariposas más grande de América.

Cuenta con área de liberación de mariposas y salas de exhibición, reproducción, investigación y educación ambiental. También en sus instalaciones se cuenta con un iguanario y la ludoteca.

Fincas cafetaleras. Próximo a la zona turística



de Huatulco, entre la selva de la montaña es posible encontrar algunas de las mejores fincas cafetaleras del país.

Algunas de estas producen café orgánico de alta calidad. Algunas de las fincas datan de finales del siglo antepasado, y están rodeadas de un entorno natural inigualable.

Espectaculares cascadas y arroyos es posible disfrutar en recorridos que se ofrecen para

conocer y apreciar el entorno que rodea a los cafetales. En algunas de las fincas se ofrecen servicios de hospedaje y alimentos.

Las nueve bahías. Las nueve bahías de



Huatulco albergan 36 playas, cada una con características propias de bellezas

naturales.

Unas tienen suave y dorada arena con agua de distintos tonos por la profundidad de su lecho marino, mientras que en otras su atractivo reside en la vegetación y fauna marina en donde predominan el ostión, la langosta, la tortuga, la almeja y el caracol.

Como parte de la oferta comercial y de servicios en las bahías se encontraran hoteles, centros comerciales, bares, restaurantes y agencias de excursiones para bucear y esnorquelear.

Al sur, esta la Playa Santa Cruz, cubierta de arena blanca y aguas cristalinas color turquesa, ideal para nadar con la familia.

La Crucecita. La Crucecita es el poblado más



cercano a la zona turística. Al rededor del jardín central es posible recorrer distintas tiendas en donde se venden artesanías

de calidad como los típicos alebrijes, figuras talladas y pintadas de manera original.

El centro tiene un pequeño jardín que funciona como zócalo, y frente a este se encuentra la Iglesia de Guadalupe.

Iglesia de Guadalupe. Localizada en el



poblado de La Crucecita, la iglesia de Guadalupe alberga en su interior la pintura de la virgen de

Guadalupe más grande del mundo.

Esta obra de arte fue hecha por el artista mexicano José del Signo. La pintura mural abarca treinta metros sobre el techo interior de la nave.

Hagia Sofía. Es proyecto arqueológico Hagia



Sofía es un inmenso jardín que muestra flores exóticas, árboles frutales, senderos, casadas y una gran

cantidad de aves y bellas mariposas.

El jardín es un desarrollo agroecoturístico de mas de 130 hectáreas. En este lugar pueden apreciarse las distintas fases del cultivo orgánico de frutales, hortalizas y maderables, así como una gran diversidad de flora y fauna silvestre.

En complemento a lo antes expuesto, Huatulco ofrece eventos y festividades con diferentes combinaciones y variaciones, generando actividad durante diferentes épocas del año en beneficio de todos los habitantes del destino. Destacan entre varios de ellos los siguientes:

EVENTOS Y FESTIVIDADES				
Fiesta del Mar	Vela Xunaxi			
Film & Food Festival	Torneo de Pesca Internacional de Pez Vela			
Triatlón Huatulco [ITU]	Fiestas de la Santa Cruz			

FUENTE: Elaboración propia con información de la zona y trabajo de campo del equipo

Asimismo, la **artesanía** de barro negro, madera, prendas bordadas, tapetes y huaraches de palma, entre muchas otras, son características de la oferta de Huatulco, al igual que la **gastronomía**, que presenta una oferta variada y de calidad a través de las propuestas culinarias del estado de Oaxaca.

Esta diversidad y riqueza de actividades hace que Huatulco se identifique como un lugar de experiencias, que en la complementariedad de las mismas, hacen del destino uno de los más apetecibles para emprender una vacación, generando una intensión de viaje con alta viabilidad, sobre todo para destinos emisores de turismo próximos al área metropolitana de la Ciudad de México y de Canadá.

3.6.2 Productos turísticos.

Como parte del acompañamiento al desarrollo turístico de la región, los tour operadores han integrado recursos a manera de producto turístico [tours], que ponen al servicio de los turistas y visitantes de la región. Con opciones varias que se ajustan a diferentes gustos y preferencias, a continuación se presenta una muestra referencial de producto turístico existente en Huatulco que actualmente se ofrece.

TOURS					
Tour a las Bahías	Tour Tropical Tour				
Tour Puerto Ángel	Fincas cafetaleras y cascadas				
Tour en cuatrimoto	Tour a caballo				
Rappel / cannoning	Tours de snorkel / kayack				
Tour de la ciudad	Eco park				
Eco tour cocodrilos y tortugas	Sendero Área Natural Protegida				
Parque Nacional Huatulco	Parque Botazzo				

FUENTE: Elaboración propia con información de la Secretaría de Turismo del Estado e investigación propia.

Abonando a la oferta de productos turísticos y dependiendo de la temporada de cuando se desarrolle la actividad, varios operadores turísticos ofrecen tours en torno a actividades de naturaleza y aventura, deporte, actividades acuáticas, experiencias en comunidades locales, fincas cafetaleras, entre otros.

Asimismo, en complemento a los tours que se ofrecen, se identifican guías locales que ofrecen tours especializados enfocados a un segmento interesado en la historia y la cultura, la naturaleza, la observación de aves, liberación de tortugas, etc., por mencionar algunas.

Además, en la variedad de la oferta se pueden contratar paquetes especiales de acuerdo a las preferencias del turista, entre otros nichos el de turismo alternativo, turismo de naturaleza y aventura, etc.

De entre los touroperadores que ofrecen servicios en Huatulco se pueden mencionar los siguientes [sin ser una lista limitativa]:

TOUROPERADORES					
Paraíso Huatulco	Prometur				
STS TOURS	Transportadora Tangolunda				
Adventours	Bahías Plus				
Aventura Mundo	Xpert Travel				
Ecoturística Cruz del Monte					

FUENTE: Elaboración propia con información de la Secretaría de Turismo del Estado e investigación propia.

3.6.3 Oferta de servicios.

Servicios de Hospedaje.

El municipio de Huatulco presenta una oferta considerable en cuanto al número de establecimientos de hospedaje y el número de habitaciones disponibles. En su conjunto se reportan 153 unidades de hospedaje [hoteles, moteles, cabañas y campamentos] con una oferta de 5,056 cuartos, de los cuales 71 unidades [46%] y 4,039 habitaciones [79.8%] se pueden considerar como de categoría turística familiar [3, 4 y 5 estrellas, con información de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca].

Cabe resaltar que la concentración de la oferta de establecimientos de hospedaje se da en la zona urbana de La Crucecita y en la zona costera de las bahías, destacando que la totalidad de la oferta de categoría de 5 estrellas o Boutique se encuentra frente al mar [en la zona de las bahías]. Prácticamente la mayoría de la oferta turística de hospedaje del destino cuenta con certificaciones y distintivos como el H, M, S, LGBTTTI, Rainforest Alliance, EarthCheck, Cristal, por mencionar algunos.

Durante el trabajo de campo se logró identificar al menos dos proyectos hoteleros en puerta, anticipando que en el próximo año se incorporen algunas otras unidades de categoría turística en el municipio.

Servicios turísticos complementarios.

Los servicios complementarios se refieren a los establecimientos que dan soporte a la actividad turística, entre los que se encuentran los establecimientos que se dedican al servicio y preparación de alimentos y bebidas, así como las unidades económicas como los balnearios y campos de golf. Servicios como

agencias de viajes, renta de autos o recintos feriales y de convenciones también se consideran en este apartado.

Los establecimientos de servicio y preparación de alimentos y bebidas representan el servicio obligado de un destino y el complemento a la oferta de hospedaje de un lugar. El degustar los platillos tradicionales o simplemente compartir los momentos mientras se disfruta de un refrigerio, siempre es necesario y agradable durante las estaciones y espacios que se procuran en la vacación.

Particularmente los restaurantes de Huatulco presentan una oferta variada que va desde platillos elaborados con recetas internacionales hasta gastronomía típica de la región, mostrando un aspecto favorable para la divulgación y reconocimiento de la gastronomía del Estado y de la nueva oferta gastronómica local, además de la oportunidad de presentar propuestas innovadoras basadas en maridajes con ingredientes locales.

A continuación se presenta el acumulado de establecimientos dedicados a ofrecer este tipo de servicios, destacando la calidad y variedad de la oferta gastronómica de Huatulco. La conocida cocina Oaxaqueña, se inscribe como una de las cocinas que se distinguen como parte del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], abonando para que la propuesta de la cocina de Oaxaqueña se desarrolle a través de los establecimientos dedicados a esta industria.

Así mismo, a continuación se presenta el aglomerado de establecimientos que prestan servicios relacionados con el turismo que visita el destino de Huatulco.

La oferta de servicios complementarios al turismo que presenta Huatulco al cierre del 2017 esta concentrada en el área urbana de la zona de las Bahías de Huatulco, a excepción de los espacios para la práctica de actividades de turismo de naturaleza y aventura, y en las fincas cafetaleras que se encuentran en espacios rústicos próximos a la ciudad.

ESTABL			LIMENTO A TURÍSTI		DAS	
		TIPO				
MPIO	RES	RB	CAF	DIS	BAR	ОТ
HUATULCO	148	35	9	1	22	41
FUENTE: Secretaría de Tu	rismo del Gob					

FUENTE: Secretaria de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca a diciembre de 2017.

* RES: Restaurantes; RB: Restaurant - Bar; CAF: Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; DIS: Centros nocturnos, discotecas y similares; BAR: Bares, cantinas y similares; OT: Otros.

La totalidad de la oferta esta compuesta de 256 establecimientos de alimentos y bebidas, 25 agencias de viajes, 82 guías de turismo, 2 marinas turísticas y un campo de golf.

ESTABL	ECIMIE		SERVICE L TURIS		ACIONA	ADOS	
		TIPO					
MPIO	AV	AA	TT	GT	MT	CG	В
HUATULCO	25	8	16	82	2	1	0

FUENTE: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Oaxaca a diciembre de 2017.

* AV: Agencias de viajes y servicios de reservaciones; AA: Alquiler de automóviles; TT:
Transportadoras turísticas; GT: Guías de Turistas; MT: Marinas Turísticas; Campos de Golf; B:

Servicios de atención al visitante.

Como resultado de la integración de productos turísticos en destinos seleccionados y de la difusión que se hace de la oferta diferenciada es que un turista desarrolla una decisión de viaje generando una expectativa de la vacación y de la misma experiencia.

La anfitrionía del destino y la atención del visitante a través de oficinas de turismo resulta de especial importancia. En estas oficinas de asistencia al turista se les brinda información de todos los recursos, atractivos, actividades y

la oferta existente del destino y toda la municipalidad, con el fin de orientar y alentar sus desplazamientos y facilitar su estadía.

La información genera certidumbre en el viajero al momento de elegir las actividades a desarrollar, además de despertar un interés por enriquecer la experiencia y en algunos otros casos hasta insinuar la pernocta, generando una mayor derrama económica en el destino.

En Huatulco se cuenta con cuatro módulos de información y atención al turista por parte de la autoridad municipal de turismo, proporcionando información y orientando a los turistas durante su estadía.

Formación y certificación.

Las personas son las que dan vida al turismo a través de los servicios que prestan. La satisfacción de los turistas depende en gran medida del trato, disposición, actitud y esmero de las personas que ofrecen y dan atención y servicio al turista.

La formación y capacitación tanto del personal directivo como el de contacto directo son esenciales para el logro de los objetivos de competitividad de las organizaciones turísticas.

Atendiendo los objetivos y estrategias del Plan Estratégico Sectorial de Turismo 2016-2022 para el Estado de Oaxaca, desde la esfera oficial se han instrumentado programas para profesionalizar el servicio que se presta por parte del sector turístico con el objetivo de garantizar la promesa de la marca Huatulco, emprendiendo acciones de certificación en estándares laborales, capacitación y certificación de guías de turistas, distintivo H y M, punto limpio, así como jornadas de cultura turística y sensibilización.

Tan solo en el año 2017 se desarrollaron 8 cursos de capacitación en Huatulco con una participación de más de 216 colaboradores del sector turístico que laboran en empresas turísticas. Los cursos ofrecidos fueron en temas como comercialización turística, marketing experiencial de destinos, manejo higiénico de alimentos, política turística, estrategia turística para destinos, NOM 08, desarrollo de DMC's, entre otros.



IMAGEN. Cursos de capacitación en Huatulco.

Siguiendo la política pública federal, en el año 2018 se fortalecieron las acciones para potenciar el Programa de Capacitación Especializada de Oaxaca, invirtiendo de manera bipartita [mezcla de recursos federales y estatales] dos millones de pesos a través de los Convenios de Coordinación para el otorgamiento de un subsidio en materia de desarrollo turístico, anticipando acciones para capacitar y certificar a servidores turísticos y guías especializados en Oaxaca, así como instrucción a personal de contacto.

En los primeros diez meses del año [2018] se han impartido cuatro [4] cursos [coordinación de servicios de alimentos y bebidas, técnicas de kayaquismo, supervisión de las condiciones de registro y estancia del huésped, desarrollo de la cultura organizacional método Lego Serius Play], con la participación de poco más de 77 participantes del municipio de Huatulco.

Asimismo, el ayuntamiento de Santa María Huatulco impartió cursos y talleres de capacitación gratuitos a cerca de mil prestadores de servicios turísticos en temas de cultura turística, inglés técnico, formación integral para camaristas, Distintivo S, entre otros, beneficiando la competitividad turística en el destino, al contar con personal de contacto mejor preparado.

Además, como parte de la infraestructura educativa con una oferta académica en temas turísticos, se considera la existente en el propio municipio, destacando la Universidad del Mar [campus Huatulco] que ofrece carreras a nivel licenciatura como la de Administración Turística y la Maestría en Mercadotecnia Turística, y la Universidad del Golfo con las licenciaturas en Gastronomía, y la de Administración de Empresas Turísticas, entre otras.

Adicionalmente existen instituciones educativas de nivel técnico-superior en Huatulco que aportan a la educación en materia turística impulsado el talento estudiantil y formando personal a nivel técnico, destacando el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios [CBTis 231] con la especialidad en preparación de alimentos y bebidas, el Plantel no. 22 del Colegio de Bachilleres de Oaxaca con las especialidades en industria turística y turismo, así como el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos [CECyTE] no. 38 con la especialidad en servicios de hotelería, entre otras.

3.6.4 Demanda turística.

Turistas hospedados.

De las fuentes oficiales de información para conocer la ocupación hotelera de los destinos turísticos del país, y particularmente la de Huatulco, se toma como referencia el monitoreo mensual que publica la Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca y el sistema de la Secretaría de Turismo Federal DATATUR.

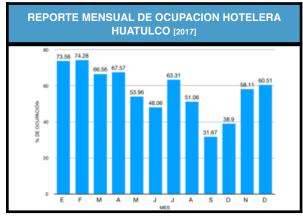
El total de la oferta de habitaciones en el municipio de Santa María Huatulco es de 153 unidades de hospedaje [hoteles, moteles, cabañas y campamentos] con una oferta de 5,056 cuartos. Por lo anterior, para efecto del presente análisis se tomará la referencia estadística disponible para referir los argumentos del comportamiento de la ocupación en Huatulco.

Huatulco reporta para el año 2017 una ocupación hotelera promedio del 57.22%, en contraste con el 38.87% que reporta la entidad. Lo anterior se explica en gran medida al segmento de sol y playa que atiende Huatulco, estimando que la mayoría de la afluencia de turistas que se hospedan en el destino atienden un interés primario de ocio y de placer.

Asumiendo como valido el planteamiento expuesto en el párrafo anterior, se observa que la gran mayoría del turista que se hospeda en Huatulco es residente del país, estimando que el 75% de estos se hospedan en hoteles de categoría turística familiar [3, 4 y 5 estrellas] y con una estadía promedio de 3.04 noche.

Con respecto a la llegada de turistas a Huatulco, en un histórico referencial desde el año 2016 se observa que los flujos de turismo se han mejorado. El destino sufrió una disminución progresiva y recurrente de llegada de turistas que se hospedaron en la localidad hasta tocar fondo en el año 2008, revirtiendo la tendencia y recuperando cifras positivas de crecimiento para alcanzar porcentajes de ocupación hotelera por encima del 59% anual. En el último año [2018] se ha reportado un sensible aumento de llegada de turistas al destino, aunque esto no necesariamente signifique que esta situación prevalece en todos los meses del año.

La Secretaría de Turismo del Estado [con información del 2017], reporta la llegada de 680.06 mil turistas residentes del país a Huatulco [93.07%] y 50.65 mil turistas no residentes del país.



FUENTE: Elaboración propia con información de la Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca.



FUENTE: Elaboración propia con información de DATATUR.

En un análisis gráfico del reporte mensual de ocupación hotelera en Huatulco, en términos generales se observa un patrón de comportamiento relativamente favorable, repercutiendo positivamente en los periodos vacacionales.

Los indicadores de ocupación de Huatulco responden sensiblemente a las condiciones de clima, actividades, eventos y oferta turística de la localidad.

Movimiento de pasajeros en Aeropuerto.

La conectividad aérea de Huatulco, como aeropuerto del destino, ha reportado una mejora sustancial en los últimos años, con una tendencia creciente de entre el 7% y 17% anual reportada en los últimos 3 años.

Tan solo en el año 2017 el Aeropuerto de Huatulco reporta poco más de 4,103 frecuencias acumuladas [operaciones aéreas], dando servicio a más de 776.6 mil usuarios.

En el siguiente gráfico se aprecia el incremento del movimiento de pasajeros en el Aeropuerto Internacional de Huatulco.



FUENTE: Elaboración propia con información del Grupo Aeroportuario ASUR.

En respuesta al crecimiento urbano, social, turístico y económico que ha presentado la costa oaxaqueña en los últimos años, el Aeropuerto comienza a tomar mayor importancia reflejada en la apertura de nuevas rutas que incentiva la llegada del turismo de reuniones o negocios, ocio y recreación, sol y playa, etc., segmentos en los que se ha tenido una extraordinaria aceptación por este nicho de mercado.

De acuerdo a información oficial, el crecimiento de operaciones aéreas y de pasajeros se estima que mantenga su ritmo de crecimiento de un 10% promedio anual al menos para el próximo año, incrementando el número de asientos disponibles para el periodo enero 2019-diciembre 2019.

AE	ROPUERT	O INTERN	IACIONA	L DE HUAT	TULCO
2006	375,276	▲20.25%	2013	484,604	▲2.39%
2007	375,930	▲0.17%	2014	519,619	▲7.22%
2008	365,952	▼2.65%	2015	618,767	▲19.089
2009	388,068	▲6.04%	2016	662,780	▲ 7.11%
2010	385,593	▼0.63%	2017	776,632	▲ 17.2 %
2011	459,640	▲19.20%	2018		
2012	473,262	▲2.96%	(ene-nov)	740,834	▲ 6.0%

FUENTE: Elaboración propia con información del Grupo Aeroportuario ASUR.

Lo anterior representa una extraordinaria oportunidad para incrementar el flujo de turistas a Huatulco, por lo que resulta de especial interés el cubrir no solo la conectividad aérea, sino también las conexiones vía terrestre que permitan al turista desplazarse libremente por los puntos que a este interesan.

Movimiento de pasajeros de cruceros.

En lo que respecta al número de arribos de embarcaciones tipo crucero y del número de pasajeros se reporta un sensible incremento en los últimos tres años de operación.

El puerto de Huatulco registró en el año 2016 el arribo de 31 embarcaciones y 43,481 pasajeros, incrementando el arribo en 2017 para llegar a 39 y por consiguiente el numero de pasajeros a 65,386.

En los primeros siete meses del presente año [2018] se han contabilizado 22 arribos con 32,467 pasajeros, ubicando al puerto como el 8vo. destino de cruceros en el país.



FUENTE: Con información de API Huatulco.

3.7 Perfil del turista.

Tomando como base la información que arrojan los resultados preliminares del proyecto "Diagnóstico del perfil y grado de satisfacción del turista que visita Bahías de Huatulco, Oax. 2018-19" y refiriendo el producto de las aplicaciones de semana santa [2018] se define el perfil de los turistas en tres aspectos fundamentales: i. características de la visita; ii. experiencia de la visita y iii. perfil del turista.

Cabe señalar que el levantamiento de la información se realizó a través de 37 entrevistas a extranjeros y 344 a nacionales [aproximadamente], encuestas aplicadas sin distingo de género y abierto en cuanto al nivel socioeconómico del entrevistado. Las

entrevistas se aplicaron durante la semana santa del 2018, periodo que representa una de las temporadas vacacionales más importantes del año.

Característica de la visita.

En el estudio se refleja que de los turistas nacionales entrevistados el 56% tuvo la motivación principal de emprender el viaje por recreación, seguido de un 22.7% por naturaleza, y aunque en menor proporción por otros motivos de viaje como bienestar, cultura y relaciones afectivas.

Para el turista internacional, se refleja que el motivo principal de viaje es la recreación [51%], seguido de la cultura [24.3%] y la naturaleza [16.2%].

Experiencia de la visita.

Con la información base se logró identificar que la satisfacción con la experiencia en el destino por parte del turista nacional, en un 88% la evalúan de muy buena y excelente, destacando la hospitalidad, la limpieza en las calles y la seguridad.

Para el turista extranjero el grado de satisfacción de la experiencia en el destino fue de un 94% de muy buena a excelente, destacando aspectos de hospitalidad, seguridad y atractivos turísticos.

Perfil del turista entrevistado.

Los resultados del estudio aplicado a turistas de origen nacional arrojó que el 29% de los entrevistados son originarios de la Ciudad de México, seguidos de turismo estatal [22.4%],

Chiapas [10.2%], Puebla [8.43%], Veracruz [6.1%] y el Estado de México [5.23%]. Del total de los entrevistados el 52% fueron mujeres.

Para el caso del turismo extranjero, los resultados del estudio arrojaron que el 32.4% son turistas de los Estados Unidos de América, el 27% de Canadá, el 10.8% de Alemania al igual que de Guatemala y un 8.1% de España.

Además, con la información estadística agregada para el destino, y tomando como referencia el año completo del 2017, se tiene que la estadía promedio en Huatulco es de 2.92 días y que se estima un gasto promedio por turista de 3.07 mil pesos.

3.8 Promoción e Imagen.

Con el interés de dar a conocer el destino y motivar la intensión de viaje, en el estado de Oaxaca se realizan campañas de promoción dirigidas a distintos públicos objetivo. Dentro de la estrategia oficial, aunada a la de la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco, consideran campañas de promoción a nivel local, nacional e internacional, así como el despliegue de acciones en el mundo digital, además de la participación en ferias nacionales e internacionales.

Campaña Local y Nacional.

Se han emprendido acciones con el interés de fomentar las visitas del turista local al interior del estado, y así motivar a los propios habitantes de la entidad a conocer, visitar y viajar por su territorio, destacando la participación de Huatulco en el evento "Presencia de la Costa en Ciudad de

Oaxaca" [marzo 2018] y los apoyos para la promoción con acciones encaminadas a generar presencia en las redes sociales.



IMAGEN. Participación en Tianquis Turístico.

El despliegue de estrategia de la campaña nacional busca posicionar al estado de Oaxaca como un multidestino, destacando las características particulares de cada uno de estos, procurando incrementar la llegada de turistas, ocupación hotelera y la derrama económica en la entidad.

En el periodo enero 2018 a noviembre del mismo año la Secretaría de Turismo del Estado ha aplicando una suma aproximada a los 8.7 mdp para atender diferentes acciones que apoyan el posicionamiento del destino Huatulco, contando en todos los casos con la participación de servidores turísticos de las Bahías.

Entre otros eventos se pueden referir la Segunda edición del Festival México en el Corazón de México, Caravana Bajío, Caravana Veracruz - Puebla, Feria Internacional de Turismo de Negocios, Vive Oaxaca en Querétaro, Presencia Oaxaca en Guadalajara, Cena de Gala en Cd. de México, Tianguis Turístico, entre otros.

Campaña Internacional.

La Secretaría de Turismo ha desplegado una estrategia para tener presencia en los principales destinos internacionales emisores de turismo al destino Huatulco.

Particularmente para los Estados Unidos, se realizó en conjunto con líneas aéreas una actividad de presentación de destino en Chicago, II. En el caso de Canadá se participó en la Caravana de "West Jet en Canadá", visitando Toronto, Vancouver, Montreal, Calgary y Emonton, además de la Caravana Pacífico Oeste de Canadá.



IMAGEN: Presentación de destino en mercado internacional.

De manera particular se destaca que la Asociación de Hoteles y Moteles de las Bahías de Huatulco invirtió [en coordinación con la Secretaría de Turismo del Estado] en el año 2017 poco más de 4.4 millones de pesos para promoción del destino, participando en eventos de promoción en destinos nacionales [Ciudad de México [4], Guadalajara [4], Monterrey [4], Cancún [2], Acapulco, Cuernavaca y la ciudad de Oaxaca] e internacionales [Chicago [3], Calgary, Edmonton y Vancouver, así como Toronto y Montreal], en coordinación con la Secretaría de Turismo del Estado.

Campañas de Publicidad Cooperativa.

Durante el año 2018 se implementaron diversas campañas publicitarias con el Consejo de Promoción Turística de México para mantener presencia de marca y para incentivar la venta de los destino con aerolíneas, OTAS y tour operadores.

Se ejecutaron campañas de imagen en las principales plazas de interés para la entidad [Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, León, Tuxtla Gutiérrez y Querétaro] a través de prensa [periódico Reforma, El Universal, Milenio Diario], Spoteo en Radio [Grupo ACIR y NRM], y Spoteo en TV de paga [TNT, Sony y Warner] y televisión abierta [televisa].



IMAGEN: Creativo para periódicos y laterales de autobús.

Adicionalmente se desplegó la estrategia para tener presencia en cajas de luz en los andenes del metrobus en ciudad de México, en los medallones de turibuses y autobuses en Querétaro [en apoyo a la nueva ruta], video en pantallas de aviones de Volaris e Interjet, Autobuses completos [en ciudad de México, Monterrey y Guadalajara] y Espectaculares, parabuses y pantallas en Veracruz.



IMAGEN: Creativo para medallones de autobuses.

Con respecto a campañas de comercialización nacionales se trabajó con BestDay, Intejet, despegar.com, volaris, ADO, corte inglés, entre otras, a través de medios pautados en plazas como Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla.



IMAGEN: Creativo para campañas nacionales.

A nivel internacional, se ejecutaron campañas de imagen y comercialización atendiendo principalmente a los mercados de Canadá y los Estados Unidos de América; y de manera complementaria se desarrollan acciones en Colombia, España y en el Reino Unido.



IMAGEN: Creativos de aplicación internacional.

Estrategia digital.

Las redes sociales y su creciente desarrollo están provocando un mayor reconocimiento e importancia en la promoción y publicad de los destinos turísticos.

Por lo anterior, y con el interés de incrementar la presencia de Oaxaca y particularmente

Huatulco en el entorno digital, es que se emprendieron acciones de promoción de la página del destino **www.oaxaca.travel**.

También se identifican campañas online en medios como The New York Times, acciones puntuales con Apple Vacations [campañas de radio, e-newsletters, espectaculares, redes sociales] y COn Sunwing Vacations [portales dirigidos a agentes de viajes, revistas, catálogos de venta y anuncios, etc.]



IMAGEN: Página web oaxaca.travel.

La presencia que tiene Huatulco a través de twitter @Oaxtravel y Facebook @oaxtravel, ha logrado incrementos en los últimos meses, evidenciando lo asertivo de las acciones de promoción y esfuerzos de presencia digital.

Asimismo, la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahías de Huatulco desarrollo una



estrategia digital ejecutando campañas en redes sociales [#Tuladonatural], además de promover eventos

específicos [5to. Wine Festival 2017, Festival del Alebrije, October Fest, entre otros].

Dentro de las acciones con carácter institucional que ejecuta la dependencia oficial encargada del turismo en el estado, se consideran muchas varias relacionadas con Huatulco, sin embargo para varios de los servidores turísticos que desarrollan actividades en la zona de estudio, estas no se comunican con oportunidad, limitando en mucho el éxito de las mismas.









Criticidades

4. EJERCICIO DE CRITICIADES

El interactuar y lograr una inmersión en Huatulco demanda una acción imprescindible como lo es la proximidad con los actores del destino.

En la fase de criticidades se logró la identificación de líderes de opinión, representantes empresariales y autoridades, con el interés de celebrar sesiones "uno a uno" a fin de conocer e identificar los temas y factores críticos de Huatulco.

Además de haber celebrado reuniones con la Oficina Estatal de Turismo en Huatulco, se presenta a continuación el listado de personalidades con las que se logró la entrevista para realizar este ejercicio de identificación de criticidades.

ENTREVISTADOS	[EJERCICIO DE CRITICIDADES]
SANDRA CRUZ	HUGO BUILA
PROHOTUR	Asoc. Hoteles y Moteles de B. de Huatulco
ANGÉLICA ARAGÓN	ZURIZADAI PASTRANA
Dreams Huatulco Resort & Spa	Asoc. Mexicana de Agencias de Viajes
GLORIA LÓPEZ	PHILIPPE FILHOL
Hotel Barceló	Hotel Las Brisas
ADELINO OLEA Guías de Turismo	EDGAR ENRIQUEZ CANIRAC
GERARDO COPKA	MIREYA CAMARENA
CANACO	Bahías Plus DMC
RAFAEL RUIZ	RICARDO PACHECO
APRODIT	REGIDOR ELECTO
PEDRO CAMACHO	MARGARITA ARROYO
Servicios Náuticos	Aeropuerto Huatulco ASUR
OMAR GORDILLO	RAUL SINOBAS
Parque Nacional Huatulco	Secretaría de Turismo de Oaxaca
PAMELA LUNA	VIRGINIA HERNÁNDEZ
Earth Check	Playas Limpias
MAURICIO ZEBADÚA	ERASTO ROJAS
FONATUR Mantenimiento	Guía de Turismo
PIA OBERHOLZER	SILVIA RAMIREZ
Gerente AHyMBH	Hotel Barceló
IVÁN PELÁEZ	ROSARIO RUÍZ
ECO SPA	ECO SPA
GEMMA CAMACHO	SOFIA HERNÁNDEZ
HOTEL	Soc. Cooperativa Turística
GONI OROZCO	MARCELA VILLASEÑOR
APRODIT	Organizadora Eventos Romance
ROGELIO MARRUFO Operadora Turística Tangolunda	

De este ejercicio resulta el insumo principal para dirigir la dinámica de contraste [se explica en el siguiente apartado] y se destaca el sentimiento personal y la óptica sectorial desde donde se soporta la plataforma para la construcción del modelo de desarrollo turístico basado en realidades, pero también con el ingrediente de participación productiva de la sociedad involucrada.

Este apartado se elabora con la gente y su aplicación es en la propia comunidad, anteponiendo al turista en el centro de las decisiones para entonces poder lograr el beneficio colectivo y el bien común de las localidades y la sociedad.

Todos los componentes y temas que se atendieron durante las entrevistas inciden en la actividad turística de manera directa, de entre los cuales destacan: i. conectividad y movilidad; ii. mercado [demanda]; iii. competitividad; iv. operadores turísticos; v. valores identitarios; vi. tematización; vii. señalización y señalética; viii. experiencias; ix. marca; x. certificaciones; entre otros.

En el apartado de **Anexos**, se desarrollan los argumentos principales de cada una de las entrevistas realizadas como parte del ejercicio de criticidades.









Contraste

5. EJERCICIO DE CONTRASTE

El ejercicio de contrastes, bajo una metodología definida, abre el espacio de discusión para que las voces de un colectivo zonal y representativo, expresen sus opiniones en base a su experiencia de vida y desarrollo empresarial o profesional. En este se vierten aspectos críticos, pero también se propone y se construye, proveyendo del insumo, a manera de materia prima, que servirá para hilvanar con hilo fino la confección del Plan de Acción, a manera de traje a la medida, para Huatulco.

Para el desarrollo del ejercicio de referencia, se definió un metodología con alcance y propósito, atendiendo los temas coincidentes y relevantes, producto del análisis de criticidades [entrevistas individuales con los actores] a partir del modelo de realidad actual expresado.

Metodología.

Una vez agotada la etapa de atención de criticidades, en donde se definió el mapa de los principales actores turísticos de Huatulco [treinta en total], incluyendo a individuos que por su trayectoria y contribución dentro de la sociedad fueron considerados como "claves" por la calidad del contenido de su aportación y efecto en la integración de la matriz de coincidencias, es que se procede a una segunda fase de discusión colectiva a partir de una convocatoria para realizar el ejercicio de contrastes.

Previo a la sesión, se diseñó una batería de preguntas para dirigir la discusión, atendiendo temas varios relacionados con la demanda del mercado; la oferta actual de recursos,

atractivos y productos turísticos de Huatulco; el aspiracional del destino; lo necesario para lograrlo; y los compromisos que se deben asumir por parte de los actores público y privado involucrados para lograr lo aquí planteado.

Con el espacio abierto de participación, pero con la guía de un facilitador y con un ambiente de respeto para con los presentes, se desarrolló el ejercicio en donde todos los asistentes, desde su óptica y posición, pudieron expresar y aportar elementos en torno a cada uno de los temas expuestos.

En el ejercicio de contrastes, se busca la participación activa, la comunicación efectiva, la propuesta y defensa de ideas varias, la coincidencia de opinión para construir, y la expresión de las diferencias para reflexionar. Todas las opiniones aportan, suman y multiplican para generar el Plan de Acción que bajo el modelo de desarrollo turístico "Transforma Huatulco" habrá de marcar el futuro deseado.

Los Grandes Temas.

- Viabilidad de anclar a Huatulco a partir de sus valores identitarios.
- ii. Situación de Huatulco en la Costa Oaxaqueña.
- iii. Factibilidad para desarrollar una nueva oferta a partir de los recursos existentes.
- iv. El mercado actual de Huatulco y el mercado aspiracional por segmentos objetivo.
- V. Elementos indispensables para romper la estacionalidad [ciclos marcados de la afluencia de turistas en el destino].
- vi. Las herramientas promocionales más efectivas y de mayor impacto para atraer turismo al destino.

- vii. Los requerimientos de Huatulco para alcanzar el aspiracional basado en la sustentabilidad.
- viii. El rol que debe jugar cada uno de los actores y la definición del liderazgo.

La Agenda.

Dando cumplimiento a las dos convocatorias para realizar los ejercicios de contraste, las reuniones se celebraron en el salón de eventos del Hotel Villa Blanca el día 8 de diciembre, con una duración aproximada de cuatro horas y con una asistencia de 12 personas de las 30 convocadas.

El universo de personas estuvo compuesto por empresarios, hoteleros y comerciantes, líderes de opinión, gobierno y ciudadanía.

Objetivo Particular.

El propósito del ejercicio de contrastes fue captar las opiniones de los actores seleccionados, en torno a los temas que conforman la agenda para lograr el desarrollo turístico sustentable de Huatulco.

Durante las exposiciones nos encontramos con coincidencias y diferencias, mismas que se comprenden en su magnitud al escuchar el argumento y defensa por parte del expositor que comparte en base a experiencias las situaciones que motivan a presentar su opinión o punto de vista desde su óptica particular.

Con éste ejercicio, es que se recoge el insumo que habrá de permitir construir en un futuro los pilares del modelo de Desarrollo Turístico que Huatulco demanda para anclar su posicionamiento como el destino que ofrece la experiencia única experiencial en la costa oaxaqueña.

Aportes y Notas.

El desarrollo del ejercicio de contrastes y su interpretación, nos permite conocer la percepción y el entender de lo que para la comunidad turística de Huatulco [individuos que por sus responsabilidades naturales dentro de la sociedad, la administración pública estatal y la esfera municipal] representa el turismo en la localidad, así como el identificar las propuestas de acción y el rol que los actores involucrados deberán jugar en su participación para lograr el aspiracional para Huatulco.

Las notas de la dinámica de participación son las siguientes:

El colectivo advierte que Huatulco se percibe como un destino ideal para el turismo **familiar**. Esta ya presente y la derrama que de él se recibe es considerable. Lo mismo aplica para el turismo de **jubilados** que cada temporada acuden al destino. No obstarte, hay un grupo de edad, de entre los 55 y los 65 años, aún no retirados, más activos, que hacen presencia en el destino y que representan un segmento con alta capacidad de gasto. No existe un esfuerzo de promoción orientado a este grupo, pero se constituye como una gran oportunidad.

La industria de turismo de **reuniones**, a pesar que ya aporta números importantes por cuanto a afluencia y derrama, precisa elaborar acciones de promoción y alianzas puntuales para fortalecer el segmento en el destino.

El mercado Guatemalteco, familiar, de otrora, es un mercado que en su oportunidad fue significativo para el destino. Un segmento de población con capacidad de gasto, a sólo una hora de vuelo.

LGBT es sin duda un segmento que debe atenderse por igual. Sin embargo, dadas la fuerza del turismo familiar en el destino, debe gestionarse de manera adecuada y ya en el destino, comprender las implicaciones del segmento para adecuar la convivencia en un ámbito de respeto.

El turismo de **naturaleza** es importante, pero se debe fortalecer. Quien acude al destino tiene un gusto por "lo verde", pero no necesariamente acude al destino motivado por el contacto con lo natural, a pesar de ser, de acuerdo a la opinión del sector, el principal atributo diferenciador como destino turístico. El turismo de **aventura**, un tanto extremo, esto es, con actividades de cañonismo, rafting, entre otros, es un segmento de nicho que puede representar una derrama importante para el destino.

Es posible buscar incrementar el número de estudiantes que visiten Huatulco, siempre y cuando se busque que la motivación obedezca a viajes de educación especializada. No confundir estudiantes en su periodo vacacional, con estudiantes universitarios desarrollando prácticas mientras se desenvuelven en un entorno natural.

Por otro lado, el sector considera que sí es posible buscar aquel mercado asociado con **Spa & Wellness**. La hotelería cuenta con la infraestructura adecuada y el destino, propiamente, ya ofrece la experiencia. Debe comunicarse de manera más agresiva para ir buscando el posicionamiento en este segmento de alto gasto.

El turismo de **romance** esta cada vez más presente. Integrar la oferta mejorará la competitividad para atraer este segmento.

El destino como producto turístico es atractivo, sin duda. El conjunto de servicios

que Huatulco aporta al visitante son en lo general muy buenos. Pero se observa que "debe cuidarse" el cumplimiento de las disposiciones y reglamentos que regulan la actividad para mantener el destino en las condiciones actuales.

—Más allá de ser un destino sustentable, es un destino que cada día trabaja para buscar la sostenibilidad.

Por cuanto a si los distintos segmentos considerados como ideales para el destino, en lo general pueden coincidir y convivir en el destino. Sin embargo, el segmento LGTB, dónde varios hoteles han buscado la certificación que les permita recibir y atender este grupo de interés, requiere un tratamiento especial, tomando en consideración la orientación de Huatulco hacia un turismo familiar. Más del 80% de los turistas son nacionales, por lo que cuidar la manera en que el segmento convive es de suma importancia.

Huatulco ha ido posicionándose como un destino dónde la tranquilidad sucede todos los días. La naturaleza y sus recursos naturales forman parte de un parque nacional y un área natural protegida. Un lugar que se limpia y se mantiene limpio. Un destino ideal para el disfrute del medio ambiente y el descanso. Ordenado, y que por el cuidado que tiene de sus recursos naturales, en tierra y mar, le aporta al mundo.

— Un destino "cero stress"; un destino con causa.

Su oferta es muy atractiva para toda la familia. Un pueblo al natural, con vida simple.

Es importante tener una marca destino solida, pero que represente a todos los sectores que hacen la vida turística de Huatulco. La promoción es salir a todos lo lugares, explorar nuevos mercados.

Su identidad única y su geografía de destino debe formar parte importante de los componentes de la promoción que se realiza, para poder penetrar mercados, nuevos o perdidos por diversas razones, y explorar otros mercados de nicho.

Esto es posible con una promoción asertiva utilizando la marca de todos, dando énfasis en las certificaciones que tiene el destino, conformando un equipo de profesionales, pagados por el sector para evitar la improvisación mejorando la rentabilidad de los esfuerzos promocionales que realiza Huatulco.

La necesidad de fomentar el respeto, orden y cumplimiento de los diferentes reglamentos y regulaciones implícitas en ellos, es algo en lo que se tiene que trabajar.

El turismo carretero representa una presión hacia el destino. De ahí que ordenar la actividad, facilitando áreas de estacionamiento, por un lado, y transporte público turístico es de suma importancia.

Precisa promover un gran acuerdo de todos los actores, incluyendo el transporte y "la gente de a pie" a fin de anteponer el bien del destino por encima de las agendas individuales.

La realidad de Huatulco, por cuanto a los denominados acarreadores, es un tema que debe ser atendido. Están presentes en todos los sectores y se constituyen como una amenaza por la variedad de servicios ofertados, pues es claro que la calidad de dichos servicios en algunos casos es bueno, pero en otros es cuestionable, lo que en buena medida se traduce en un riesgo al no asegurar el grado de satisfacción del visitante.

—La capacitación es una asignatura pendiente. El método actual muestra un éxito relativo.

Si bien es cierto se hace un esfuerzo por mantener al personal de contacto debidamente capacitado, la alta rotación que presenta el destino no permite mantener una planta con personal de contacto siempre capaz de quienes ante la certeza de conseguir un empleo, prácticamente de manera inmediata sin son despedidos, el nivel de profesionalización del sector se traduce en un reto.

Un elemento importante es la necesidad de fomentar la educación cívica.

—La orientación del destino se dio de manera natural. La evolución ha sido muy buena.

Existe una buena combinación de visitantes que acuden al destino durante los meses de mayo a agosto, y de noviembre al mes de abril.

Sin embargo, fortalecer aquellos mercados que se plantean como los de mayor rentabilidad [ideales] para Huatulco requiere de mayor atención. A la par, debe evitarse la competencia de tarifas dónde los únicos que ganan son los intermediarios. Es necesario transitar hacia una ética empresarial dónde la competencia radique en el servicio, no en la tarifa.

Ahora bien, derivado de la estacionalidad del destino, el vivir de temporadas tiene un impacto en la calidad de vida del sector. Sin turistas, no hay ingresos. De lo anterior se desprende la necesidad de redireccionar la promoción hacia mercados más adecuados o hacia el fortalecimiento de los mismos, de tal suerte que la temporada baja impacte lo menos posible.

Una estrategia planteada es un esquema similar al "se turista en tu destino". Oferta especiales para la comunidad y el mismo personal empleado por el sector, a fin de animar la derrama económica.

—El mes del local.

A pesar de que los orígenes del comportamiento del número de visitantes y lugar de origen no es claro, sí lo es el hecho que se ha trabajado para crecer el mercado canadiense y, dentro de lo posible, recuperar el mercado estadounidense.

Es una realidad que existe una promoción de destino que se ha dado de manera orgánica, esto es, boca en boca, y una promoción orgánica que hace el mismo visitante.

Hay quien piensa que no fue planeado. Empezaron a llegar y después se hizo la promoción.

La oferta extrahotelera se percibe como un servicio que atiende otro segmento de mercado. Sólo en el tema de los asientos aéreos se muestra como la inconveniencia de impactar la oferta de asientos en aerolíneas, mismos que se consideran como espacios de eventuales turistas que buscarían alojamiento en hoteles de 4 o 5 estrellas.

Lo anterior supone reducción de las opciones de viaje a turistas tradicionales.

La capacitación. De manera reiterada se dice que es justo un eje en dónde se debe trabajar. Ampliando el alcance no sólo al sector, sino a la ciudadanía también. Ya se ha dicho de la importancia de la educación cívica, pero reiterar el alcance e importancia de lo que el mismo Bando de buen Gobierno establece, se considera de gran importancia.

Por otro lado, el destino ha crecido y cada vez emplea más gente. Pero es insuficiente para mantener la actividad económica del sector todo el año. Esto da prioridad a la necesidad de fortalecer la tantas veces mencionada promoción de destino.

El turismo deportivo ha sido muy poco abordado. Más allá de esta realidad, es indudable que su presencia genera una derrama muy importante para Huatulco. Sin embargo, es una realidad que se debe trabajar para hacer del conocimiento de organizadores del código de conducta del destino. Lo anterior, dada la poca conciencia que se tuvo por parte de quienes participaron como concursantes y la organización, quienes en materia de basura no hicieron la parte que les correspondía.

Los eventos se dan a iniciativa de organizadores y no necesariamente por gestión del sector turístico. De ahí que construir una agenda deportiva de alto nivel hace mucho sentido y puede representar romper con la estacionalidad si algunos de estos eventos se promueven durante los meses menos concurridos por visitantes.

El sector opina que Huatulco tiene grandes atributos, pero hoy es un destino carente de orden y cultura, y al que la identificación de espacios para estacionamiento, por citar un ejemplo, es sólo uno de los aspectos que debe ser atendido.

Otros aspectos como la regulación de imagen urbana, acarreadores y el transporte público turístico se debe atender.

El destino ha venido construyendo su oferta orientando el producto hacia segmentos de mayor gasto. De ahí que en opinión del sector, no sólo están a la altura de otros segmento potenciales, sino que la calidad de los servicios es muy competitiva.

Si es viable, se puede, pero requiere de la participación de la voluntad del sector, para desalentar el acarreo, por un lado, y la determinación de la autoridad municipal de ordenar el destino y proponer una solución de fondo.

El transporte público turístico [taxis] se considera funciona adecuadamente. Sin embargo, es claro que la necesidad de incorporar el transporte urbano medioambientalmente amigable, sería un escenario ideal.

La recolección y disposición de basura preocupa. La vida útil del actual relleno sanitario esta por concluir y debe anticiparse para no dejar caer la limpieza de Huatulco. La IP tendría que participar a través de concesiones y tomar tareas que no tendrá capacidad de atender el propio ayuntamiento.

Es necesario mejorar la señalización y la señalética en algunos puntos del centro de la ciudad. De igual manera, se requiere ordenar el transito de motos y bicicletas, dado que no existe cultura vial.

Huatulco tiene la gran oportunidad de constituirse en un ejemplo mundial. Pero es claro para el sector que esto no sucederá solo. Se debe de trabajar, opinan, paro ser un destino sustentable, dentro de un parque nacional, con una área protegida en tierra y mar, certificado por varias organizaciones, le da un valor diferencial único en la región.

El tema comentan, merece un análisis. Cada destino de la costa presenta condiciones y características que motivan la visita de distintos mercados.

Huatulco es un Centro Integralmente Planeado y mezclarlo con Mazunte, y Puerto Escondido puede resultar contraproducente. "Hay una diferencia abismal con los otros destinos de la costa.

No obstante, se concluye que pensar en una oferta diversa que atienda distintos segmentos de mercado, puede hacer sentido.

La Capacitación es lo más importante para generar cultura de sustentabilidad. Es la manera de llegar a la comunidad. De combinarse con otros destinos de la costa, puede confundirse haciendo pensar que la filosofía que en Huatulco se pretende fomentar, seria similar en los otros. Algo que se antoja prácticamente imposible por el propio sesgo que ha tomado el turismo en cada localidad.

Difusión, campañas en radio y tv. Llegar a todo los rincones de la región. A los mismos gremios y capacitarlos se traduciría en una buena forma de mantener el tema de la sustentabilidad vigente en todo momento. Hay poblaciones que aportan la mano de obra para Huatulco, pero hay que ser capaces de llegar a las escuelas, y crear conciencia sobre la importancia del tema, para después llegar hasta las comunidades más aisladas.

Quizá será necesario dar paso a la denuncia ciudadana para concientizar aún más de los retos que el destino enfrenta en esa lucha por ser congruentes con la promesa de la marca.

Por último, manifiestan que si Huatulco, por cuanto a su concepción, se reinventa innovando, todos ganan. "Sólo implica creatividad", menciona uno de los participantes.

En otro orden de ideas, están consientes que el éxito de Huatulco demanda el gran acuerdo

de todos los actores, para dar formalidad al compromiso que todos los involucrados deben asumir.

Plasmar en el Gran Acuerdo el consenso que anime acciones y no desencuentros. Dicho de otra manera, consideran que es el andamiaje para poder soportar de manera sólida el plan que oriente la visión de mediano y largo plazo que demanda Huatulco.

La visión de todos los participantes se integra en una sola cuando concluyen que el liderazgo debe recaer en la iniciativa privada, respaldados por los tres órdenes de gobierno. Sin embargo mencionan que dentro de la mesa de acuerdos que pueda conformarse, la mayoría por cuanto a votos, debe estar del lado de los empresarios.





Proceso de Comercialización y Desarrollo Turístico





En este apartado, en el que se hacen recomendaciones para fortalecer el proceso de comercialización y desarrollo turístico de Huatulco, se desarrolla un modelo conceptual de análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas [FODA], para poder definir la Estrategia General de Desarrollo Turístico y estar en condiciones de plantear el Modelo de Desarrollo que habrá de servir como derrotero para el futuro turístico del destino y de la experiencia Huatulco.

6. MODELO CONCEPTUAL DE ANALISIS FODA [fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas].

Como parte del ejercicio de diagnóstico situacional de Huatulco, se desarrolla un modelo conceptual que facilita la visualización y comparación de elementos que a través del estudio sistemático de identificación de fuerzas y oportunidades, así como debilidades y amenazas, ofrece un resumen con elementos clave y características de la zona de actuación.

Si bien las fuerzas y debilidades se ubican como de análisis interno [propias de Huatulco] y las oportunidades y amenazas como de referencia externa, es válido anotar en la explicación que los elementos atienden consideraciones actuales y otros más que se pueden advertir como consecuencia de situaciones coyunturales o ajenas a la zona de estudio.

A continuación se presenta una tabla resumen con elementos que destacan como fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en Huatulco.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos naturales y culturales	Concentración del destino en turismo de sol y playa
Certificación Earth Check y Blue Flag.	Circulo vicioso que limita el número de cuartos, vuelos y afluencia turística
Elementos susceptibles para la imagen e identidad del destino.	Ausencia de un Plan de Mercadotecnia en donde se considere una estrategia digital
Proyectos de comercialización	Empleos temporales y alta rotación de los mismos.
Dinamismo de la economía local.	Infraestructura terrestre limitada o deficiente
Seguridad real y percibida en el destino	Inexistencia de un observatorio turístico
Vocación turística prioritaria	Falta de sensibilización y cultura del servicio turístico y ambiental
Recursos humanos y turísticos notables, capacitados y calificados	No existe una conciencia y convencimiento ciudadano de las certificaciones ambientales

De acuerdo al análisis de fortalezas y debilidades se destaca que Huatulco presenta una oferta diferenciada con el resto del Estado, mostrando una localidad tranquila y con calidad de vida. Además se presenta una condición favorable al ubicarse como un destino seguro y limpio con una variedad de recursos naturales y culturales. Como principales debilidades se ubican el ejercicio limitado de la autoridad para aplicar leyes y reglamentos, la falta de conciencia ciudadana por reconocer en el turismo sustentable como una palanca de desarrollo económico y la escasa información para presentar la oferta y distribuir los flujos turísticos en Huatulco.

Las principales oportunidades y amenazas que se identifican se enlistan a continuación.

En lo que respecta a oportunidades y amenazas detectadas, se identifica la posibilidad de acceder a nuevos flujos turísticos y mercados de mayor gasto, presentando oportunidad de inversión al generar niveles mayores de demanda.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevos flujos turísticos de mayor gasto [congresos, bodas, deportes]	Falta de visión y gestión a largo plazo
Poner en valor actividades artísticas, espectáculos, tradiciones y eventos	Débil participación de la sociedad civil y empresarial en oferta de servicios y actividades complementarias
Destinos sustentables en boga.	Tensiones sociales pueden poner en riesgo la gestión del destino.
Capacitación y certificación del personal de contacto y policías	Competencia con otros destinos.
Gestión integral con años de experiencia	Perdida de continuidad de acciones coordinadas por falta de liderazgo
Coordinación y propuestas conjuntas de oferta de servicios turísticos	Promover una expectativa al turista y que esta no se cumpla
Inversiones en hotelería, restaurantes y serv. turísticos	Desarrollar acciones de promoción masiva
Concientización y sensibilización de cultura turística sustentable en comunidades	Existencia de destinos competentes a escala nacional e internacional
Turismo como elemento clave en el desarrollo económico	Saturación de tramos carreteros por mezcla variada de tráficos

Dentro de las amenazas se destacan la falta de continuidad de acciones de coordinación de mediano y largo plazo, la débil participación e involucramiento de la sociedad civil y las tensiones sociales que pueden condicionar la gestión del destino.

7. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE DESARROLLO PROPUESTA PARA HUATULCO.

La definición de una estrategia general de desarrollo turístico para Huatulco, rompe inercias y construye un nuevo futuro. "No existe viento favorable si no hay un rumbo definido".

Tomando como elemento base la información documental de referencia y las fuentes de información primaria que se utilizaron para el presente proyecto [entrevistas directas, ejercicios de criticidades y contraste], es que se perfila por parte de los actores una Visión para el turismo conceptualizada como "el mejor destino de playa del Pacífico Mexicano que cautiva por su apacible cotidianidad y su oferta llena de experiencias y emociones, el destino sustentable de México, ofreciendo historia y complementada por el valor de sus recursos naturales, integrándose como una región turística sustentable con servicios y productos de calidad, donde la población local ha encontrado una fuente de ingresos estable y promisoria". En este sentido y como producto de la excelencia en los servicios turísticos seguramente se logrará incrementar el número de turistas de calidad que visiten el destino, mediante la creación y oferta del concepto de la experiencia Huatulco.

Para lograrlo es importante que se siga vigorizando la actividad turística como el motor del desarrollo que asegure la sustentabilidad de su patrimonio cultural y natural, además de integrar en la oferta los productos turísticos, el patrimonio y los servicios por medio de rutas y circuitos que

superen las expectativas de los turistas, incorporando la oferta turística complementaria de calidad que proporcione servicios adecuados para los segmentos de turismo seleccionados.

Alcanzar la Visión que se ha propuesto y plasmado idealmente, será el resultado de la coordinación de los distintos actores de la actividad bajo la dirección de un grupo coparticipativo conformado por la administración pública y la sociedad civil, apoyándose en el siguiente enunciado de Misión: "Conformar un Sistema Turístico Integral que defina áreas de aprovechamiento turístico con base en los valores identitarios de Huatulco como motor de desarrollo; la vinculación de éstos con los productos y servicios turísticos por medio de rutas y circuitos y propuestas transversales de desarrollo para el sector, obteniendo rentabilidad y competitividad para distribuir equitativamente los ingresos entre los habitantes del municipio de Santa María Huatulco".

Expuesto lo anterior, la Estrategia General de Desarrollo para Huatulco estará soportada en los objetivos planteados, los elementos condicionantes [endógenos y exógenos]; en los principios [pilares del modelo], y en las estrategias. Estas últimas estarán distribuidas en ejes estratégicos y cada uno de estos desarrollados con una batería de actuaciones específicas ubicadas en el tiempo.

En principio se propone un modelo de organización funcional [con funciones y responsabilidades definidas], aunque en el tiempo éste puede evolucionar hacia un modelo más moderno en donde se asignan proyectos y se delega la responsabilidad total a los equipos de trabajo.

Además, en el Modelo de Desarrollo Turístico se propone y se presenta un Modelo de Gestión Corporativo basado en la planificación [con visión estratégica de largo plazo] e instrumentación de actuaciones en el corto y mediano plazo, definiendo una hoja de ruta y un cuadro de mando en donde se mide, evalúa y controla el avance de acuerdo a los programas operativos establecidos.

8. EL MODELO DE DESARROLLO TURÍSTICO.

El modelo turístico de un destino es una construcción teórica que desarrolla la orientación y lineamientos de acción que gobiernan la evolución de la actividad turística en su territorio en un tiempo determinado, atendiendo a la situación de partida y el escenario objetivo.

La ausencia de planeación tiene como resultado la aparición de modelos espontáneos en los destinos, dominados por las visiones cortoplacistas y descoordinadas de la acción, lo cual desemboca en un alto costo del desarrollo turístico -normalmente la degradación del entorno- y en desarrollos de difícil reorientación. Es en este punto donde se ha encontrado a Huatulco, marcada por las condiciones del mercado y la propia dinámica de los agentes -a menudo con intereses contrapuestos- quienes han dado forma al modelo actual.

La estructura de cualquier modelo deriva de la interacción de tres elementos: los condicionantes que influyen sobre la definición y comportamiento del turismo; los principios, que constituyen los pilares sobre los que se asienta el modelo propuesto; y los objetivos, que expresan las metas a alcanzar y orientan su proceso de desarrollo turístico.

El modelo de desarrollo que atraiga visitantes hacia Huatulco propone alinear la acción del conjunto de actores del sistema turístico del destino en una única dirección: dirigir el proceso evolutivo dentro del cambio de ciclo del turismo, garantizando su crecimiento y viabilidad a futuro como parte importante de la actividad económica de la zona, con un crecimiento sustentable, que afrontando los

retos actuales aproveche las oportunidades que hoy brinda el mercado, aumentando la competitividad de sus empresas y mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos.

Objetivos. El Aspiracional de Huatulco, destino Sustentable de México.

El objetivo principal es desarrollar la actividad turística en Huatulco y presentar su oferta como la mejor opción de sol y playa, cultural, de naturaleza y aventura del Pacífico Mexicano, buscando en todo momento cumplir la promesa de garantizar la experiencia turística. Esto implica transformar el futuro turístico de Huatulco apoyándose en sus valores diferenciales.

La meta principal se asume con objetivos complementarios:

- 1. Lograr un posicionamiento en el mercado basado en la puesta en valor de sus atributos diferenciales: Huatulco como experiencia de sol y playa, apacible y seguro, que abraza con su cotidianidad y su ambiente relajado, soportado en sus valores diferenciales dentro de los cuales destacan sus playas, las bahías, sus áreas naturales, su historia y cultura y las expresiones artístico-culturales de sus pobladores. Un destino vacacional que ofrece una experiencia genuina en un entorno de gran belleza natural, seguro y capaz de satisfacer a una variedad de públicos.
- 2. **Garantizar un volumen crítico de demanda**, en principio basado en el
 turismo nacional y de las principales
 localidades de Canadá y los Estados
 Unidos, entre otros, incrementando la
 derrama económica en la municipalidad.

- 3. **Especializar la localidad** hacia determinados segmentos más rentables y desestacionalizadores:
 - i. Un destino auténtico y de tradiciones; apetecible para un turismo que aprecia la calidad de vida, la naturaleza y las expresiones artísticas y muestras gastronómicas típicas de los pueblos mexicanos.
 - ii. Un destino con una variedad de recursos para desarrollar su oferta, con una potencialidad en sus áreas rurales con experiencias de calidad, idóneo para el turismo de naturaleza y aventura con una mayor capacidad de gasto.
 - iii. Un destino bondadoso para vivir [incluso como segunda residencia].
 - iv. Un destino clásico y de tradición mexicana, que en complemento a su arquitectura e historia, ofrece un espacio dirigido a un turismo más exigente.
 - v. Crear y consolidar estructuras de gestión turística profesionalizada, manteniendo la perspectiva complementaria sobre una región, en este caso la costa oaxaqueña.
 - vi. Incentivar la inversión alineada con los perfiles de demanda objetivo, especialmente en dos sectores: el hotelero, favoreciendo la renovación de la planta existente e impulsando nuevos; y los sectores de apoyo, facilitando la revitalización de las zonas de concentración de turismo [compras, restaurantes, etc.] y consolidando los corredores interpoblacionales, abonando en el desarrollo y

- aprovechamiento sustentable del entorno [actividades].
- vii. Re-ordenar el centro de población de Huatulco como destino turístico mejorando el atractivo, visibilidad y uso de sus espacios públicos, la conectividad con sus mercados y su conectividad interna, planificando futuros desarrollos en zonas de la periferia.

Los Condicionantes. Acotando el marco de actuación.

Se distinguen dos grupos de condicionantes: en primer lugar, aquellas condiciones propias de la dinámica del destino, los llamados factores endógenos, sobre los cuales el destino posee capacidad de influencia. En segundo lugar se exponen los agentes exógenos, factores externos que afectan al comportamiento de Huatulco, pero sobre los cuales el destino no puede actuar directamente, sino tan sólo puede aspirar a influenciar.

Condicionantes endógenos: ¿Qué está pasando en Huatulco?

- Huatulco como tal, parte de un modelo bien planificado por FONATUR, turísticamente hablando, que presenta en su potencialidad la oportunidad del desarrollo económico a partir del turismo, atendiendo así a las necesidades del futuro inmediato en esta actividad.
- Como alternativa turística orientada en principio al turismo doméstico, Huatulco

ha conseguido un reconocimiento creciente y por consiguiente una afluencia de turismo mayor. El posicionamiento ganado por destinos competidores en la última década implica una ventaja en tiempo de actuación, sin embargo la potencialidad de la oferta de Huatulco se presenta como una opción competitiva que puede superar la propuesta de esos destinos y alternativas turísticas.

Condicionantes exógenos: ¿Cuál es el panorama competitivo?.

- La imagen del país y de algunas regiones de México en cuanto al tema de inseguridad ha propiciado la contracción de la actividad turística. Esta situación afecta tanto al clima de inversión, como la llegada de turistas.
- El mercado está cambiando aceleradamente. Un nuevo viajero hiperconectado, con múltiples motivaciones; en paralelo, una mayor segmentación de los sectores objetivo [targets] son las dos tendencias actuales.
- Huatulco debe escuchar a sus viajeros y aprender a interactuar con ellos -redes sociales entre otras herramientas- al igual que los demás destinos. El uso extendido de las plataformas digitales ya no es una opción, es una condición de competitividad.
- La competencia se amplía hacia nuevos destinos, al ver en el turismo una opción para el desarrollo económico. Como ejemplo basta mencionar las nuevas ofertas de viaje que se presentan en base a la puesta en valor de los atractivos diferenciadores de los destinos que incursionan como localidades emergentes

y que significan una opción de viaje para un potencial vacacionista.

Los Principios. Los pilares del modelo.

1 Sustentabilidad económica, social y ambiental.

Mantener y potenciar el valor de los recursos naturales, los valores urbanos e identitarios, asegurando la rentabilidad de los negocios, de las inversiones públicas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del municipio.

2 El cliente - el turista - en el centro de todas las decisiones.

Todos los participantes y prescriptores de Huatulco deben dar un giro en su modelo de gestión y situar al turista, en el centro de la toma de decisiones.

3 Orientación a mercado.

La alineación con el mercado dominado por el nuevo viajero, orienta continua y minuciosamente todas y cada una de las acciones de los agentes turísticos del destino.

4 Planificación

En un mundo en movimiento constante, es necesario anticiparse a los cambios, adaptarse permanentemente a ellos y mantener la mirada en objetivos claros. Huatulco debe asegurar la constancia, eficiencia y eficacia en la implementación de las estrategias turísticas a desarrollar.

5 Liderazgo y gestión.

Las iniciativas públicas no pueden asegurar su éxito si no cuentan con un apoyo decidido de la sociedad receptora y del tejido empresarial. El éxito del proyecto está fuertemente condicionado por la capacidad de gestión, coordinación y liderazgo que demuestren los agentes del municipio de Santa María Huatulco.

6 Visión a futuro.

Es necesario el sentimiento compartido de que el desarrollo turístico sustentable es una responsabilidad conjunta que debe desarrollarse coordinadamente entre las administraciones, el sector privado y la población en general.

7 Integración.

La nueva realidad del desarrollo turístico en el mundo, obliga a expandir las fronteras hacia su entorno. Huatulco debe ir más allá de su ámbito de influencia y competencia. La agilidad del mercado actual favorece los modelos de gestión basados en redes colaborativas sobre los modelos autárquicos. La integración -que se puede dar en principio entre los municipios de la costa oaxaqueña y de la montaña - debe trasladarse a las políticas públicas de los destinos turísticos de la región, las infraestructuras, la planificación, el posicionamiento, y el canal de distribución.

Las Estrategias. Los caminos a recorrer.

1 Ordenamiento y valorización del espacio.

La valorización del espacio persigue mejorar la experiencia turística en Huatulco y garantizar la sustentabilidad del modelo de desarrollo. Para ello propone actuar de manera integral sobre el conjunto del espacio, su conectividad, el ordenamiento, sus recursos de referencia, las infraestructuras y el tejido social.

2 Desarrollo experiencial.

La estrategia de desarrollo experiencial tiene como objetivo conectar la propuesta de experiencias turísticas de Huatulco con lo que busca el mercado. El destino debe ser capaz de atraer y satisfacer a una variedad de segmentos de turistas con perfiles motivacionales diversos.

3 Innovación, competitividad y atracción de inversiones.

Esta estrategia busca alinear las capacidades del sector turístico de Huatulco con las expectativas y exigencias de los segmentos objetivo, garantizando los niveles de rentabilidad óptimos a los negocios y creando un clima favorable a la aparición de nuevos emprendimientos e inversiones en el destino. Asimismo, esta estrategia propone la transformación necesaria de Huatulco en un destino capaz de desenvolverse en la era digital, debiendo acometer a todos los niveles de la sociedad.

4 Posicionamiento y acceso al mercado.

El objetivo de este apartado es asegurar el proceso de comunicación y venta de Huatulco como destino turístico aprovechando la fortaleza de su marca y transmitiendo adecuadamente sus valores y atractivos a una selección de segmentos. Es necesario actuar en dos direcciones: hacia los mercados y hacia

Huatulco como destino turístico, ampliando la perspectiva de la gestión de marca y posicionamiento, no sólo de Huatulco, sino de todo el Estado de Oaxaca.

5 Liderazgo y gestión.

La toma de decisiones en materia de turismo requiere de un sistema turístico estructurado, con fórmulas de gestión que defiendan el equilibrio entre la actuación pública, los intereses del sector y la calidad de vida de la población, aglutinando a todos los actores en torno a un objetivo común.

La Garantía. Declaratoria Huatulco.

La Declaratoria Huatulco, es un documento suscrito por los principales agentes sociales y turísticos de la localidad que plasma el compromiso de los mismos hacia una visión económico-político-social compartida del futuro de Huatulco como destino turístico.

Dicho documento supone la base sobre la que se fundamenta este modelo de desarrollo turístico, en apego al aspiracional de evolución de destino y de posicionamiento de la marca.





El Plan de Acción





9. EL PLAN DE ACCIÓN, TRANSFORMA HUATULCO.

A continuación se presenta el Plan de Acción propuesto para la puesta en marcha del proyecto Transforma Huatulco.

La acción se ha organizado en diez ejes alineados con las estrategias definidas en el modelo de desarrollo turístico. Cada eje está elaborado mediante una batería de actuaciones.

Ejes Estratégicos.

- 1. Eje de valorización del espacio turístico: asegurando la promesa.
- 2. Eje de infraestructuras: la movilidad, la conectividad y la atención.
- 3. Eje del conocimiento: Siguiendo al mercado como clave de competitividad.
- 4. Eje de posicionamiento de Huatulco: poniendo en valor el hecho diferencial.
- 5. Eje de desarrollo experiencial: inspirar, capturar, asombrar, fidelizar.
- 6. Eje de competitividad de la oferta: alineando al sector con el mercado.
- 7. Eje de innovación e inversión: la apuesta por el futuro.
- 8. Eje Huatulco destino inteligente.
- 9. Eje de gobernabilidad.

10. Eje gran visión: Un nuevo macrodestino que suma esfuerzos y multiplica resultados.

La acción se ordena temporalmente a corto y mediano plazo, atendiendo a la prioridad de las actuaciones. La rapidez de la evolución del mercado turístico, la creciente complejidad del mismo y el escenario actual de cambio permanente exigen que los promotores de los destinos adopten una actitud de constante adaptación al entorno. Esto afectará a la propia ejecución del Plan de Acción durante su vigencia y un nuevo ejercicio de planeación en 2023 para hacer frente a los nuevos retos a los que se enfrentará Huatulco, producto de la realidad del destino y de la propia evolución del mercado turístico.

Se distinguen:

- Acciones de ejecución inmediata, que integran que por su importancia y facilidad de ejecución, recomiendan una rápida intervención con horizonte inmediato. Estas acciones están integradas en una la Hoja de ruta que se incluye al final del presente Plan de Acción.
- Acciones a corto plazo, a ser ejecutadas en un periodo determinado.

- Acciones a medio plazo, a ser ejecutadas en el periodo subsecuente.
- Acciones cuya ejecución se prevé para la duración del proyecto.

A continuación se enumeran los ejes de acción que derivan de las líneas estratégicas definidas, con las propuestas de actuación que los desarrollan.

ESTRATEGIA DE ORDENAMIENTO Y VALORIZACIÓN DEL ESPACIO.

A. Eje de valorización del espacio turístico: asegurando la promesa.

Ejecución inmediata.

Actuación 1: Coordinación de la ejecución del planeamiento existente sobre el territorio.

Actuación 2: Preservación de los componentes identitarios del espacio físico de Huatulco.

A corto plazo.

Actuación 3: Revitalización del centro de La Crucecita como punto de encuentro de las Bahías.

Actuación 4: Sustentabilidad ambiental.

A medio plazo.

Actuación 5: Programa de estímulo a la inversión en el centro de La Crucecita.

B. Eje de infraestructuras: la movilidad, la conectividad y la atención.

Ejecución inmediata.

Actuación 6: Impulso a la conectividad en los mercados de origen.

A corto plazo.

Actuación 7: Mejora de la conectividad interna: infraestructuras y servicios.

Actuación 8: Plan de vialidad para el corredor turístico de Huatulco y el centro de La Crucecita.

Actuación 9: Sistema de atención al turista.

A medio plazo.

Actuación 10: Nuevas infraestructuras y servicios.

Actuación 11: Plan de accesibilidad universal.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y ACCESO AL MERCADO.

C. Eje del conocimiento: Siguiendo al mercado como clave de competitividad.

A corto plazo.

Actuación 12: Inteligencia de mercados.

Actuación 13: Observatorio de turismo.

D. Eje de posicionamiento de Huatulco: poniendo en valor el hecho diferencial.

Ejecución inmediata.

Actuación 14: Política de "branding" de Huatulco.

A corto plazo.

Actuación 15: Plan de reposicionamiento de Huatulco.

Actuación 16: Programa de seguridad real y percibida.

Actuación 17: Evolución del sitio Web experiencial de Huatulco.

Duración del proyecto.

Actuación 18: Planes operativos anuales de posicionamiento y acceso al mercado.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO EXPERIENCIAL.

E. Eje de desarrollo experiencial: inspirar, capturar, asombrar, fidelizar.

Ejecución inmediata.

Actuación 19: Portfolio de producto experiencial de Huatulco.

A corto plazo:

Actuación 20: Impulso a la implicación del receptivo y prestadores de servicios locales en la creación de propuestas experienciales de alto valor añadido y producto de nicho.

Actuación 21: Programa de impulso a la gastronomía.

A medio plazo:

Actuación 22: Actualización permanente del portfolio de producto experiencial de Huatulco.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES.

F. Eje de competitividad de la oferta: alineando al sector con el mercado.

Ejecución inmediata

Actuación 23: Fomento de la mejora de la calidad de la oferta turística.

A corto plazo.

Actuación 24: Programa de capacitación.

Actuación 25: Clubes de producto.

Actuación 26: Red de operadores receptivos.

G. Eje de innovación e inversión: la apuesta por el futuro.

A corto plazo

Actuación 27: Fomento de una cultura de la innovación.

A medio plazo.

Actuación 28: Oficina de promoción de inversiones.

Actuación 29: Atracción de talento y capital.

H. Eje Huatulco: destino inteligente.

A corto plazo

Actuación 30: Liderazgo inteligente.

Actuación 31: Programa de digitalización del sector.

A medio plazo.

Actuación 32: Dotación de las infraestructuras y servicios tecnológicos.

De la referencia anterior se presenta a continuación de manera detallada cada uno de los Ejes con las actuaciones inscritas en un esquema de temporalidad, y un desglose de acciones puntuales sugeridas para instrumentar y desplegar la estrategia marcada.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO Y GESTIÓN.

I. Eje de gobernabilidad.

Ejecución inmediata

Actuación 33: Constitución del Consejo de Turismo.

Actuación 34: Oficina de gestión.

Duración del proyecto

Actuación 35: Divulgación de Transforma Huatulco.

Actuación 36: Programa Amigos de Huatulco.

J. Eje gran visión: Un nuevo macrodestino que suma esfuerzos y multiplica resultados.

Ejecución inmediata.

Actuación 37: Impulso a la coordinación institucional turística en el macrodestino de la Costa Oaxaqueña.

A corto plazo

Actuación 38: Posicionamiento y marca del macrodestino Bahías de Huatulco / Costa Oaxaqueña.

A. Eje de valorización del espacio turístico: asegurando la promesa.

En el espacio físico donde tiene lugar la experiencia turística confluyen recursos, oferta y los servicios que componen el producto turístico. Cada destino posee ciertos códigos que transmite al mercado y que dotan a su espacio de coherencia.

En el caso de Huatulco, la promesa al turista es la de un destino sustentable de sol y playa, con una oferta novedosa, atractiva y sustentable, en donde destacan sus bahías y sus playas, el ambiente y el entorno natural, su cotidianidad ["libre de estrés"] y la oferta cultural. Todo ello forma un espacio atractivo situado frente al Océano Pacífico. Este es el contexto de la experiencia turística que ofrece Huatulco.

La valorización del espacio persigue asegurar y mejorar la experiencia turística en Huatulco a la vez de garantizar la sustentabilidad del modelo de desarrollo, beneficiando por igual a la población residente y a los visitantes. Para ello propone actuar de manera integral sobre el conjunto del espacio, su zonificación y ordenamiento, sus recursos de referencia, las infraestructuras y el tejido social, sin

perder de vista su necesaria integración en el hecho turístico de las Bahías en la Costa Oaxaqueña.

Desde una visión de destino cohesionado se lleva a cabo la planeación territorial que debe sentar las bases para el desarrollo del destino, su articulación, y los productos turísticos asociados a cada punto del destino. La actuación sobre el territorio debe responder, en todo caso, a un doble objetivo: mejorar el atractivo como destino turístico de Huatulco, y convertir a la zona en el punto de encuentro del macrodestino de la Costa Oaxaqueña. Huatulco puede extender su influencia en el territorio más allá de sus límites territoriales. El reto reside en capturar el "dinero del bolsillo" de los turistas alojados en los destinos de la costa mediante una propuesta de consumo turístico basada en la gastronomía, la diversión y las compras.

- La apuesta por el centro histórico de La Crucecita no solo es de interés turístico sino ciudadano.

Los centros urbanos dinámicos son espacios donde se crea empleo, donde florece el emprendedurismo, donde el valor de la propiedad se sostiene mejor frente a situaciones coyunturales adversas, y donde se refleja el sentido de pertenencia a una comunidad. La revitalización de un centro precisa, más allá del necesario impulso de las administraciones públicas, de la implicación de la sociedad, de la creación de alianzas entre el gobierno local, las cámaras de comercio y organizaciones

empresariales, actores privados, organizaciones sociales y otros actores.

Finalmente, una reflexión en clave de sustentabilidad, un principio que impregna el modelo al completo. Los destinos deben gestionar su modelo de crecimiento de manera que se garantice la protección del entorno, de sus recursos y de su cultura, mientras se generan oportunidades económicas que beneficien a la población residente. Más allá de la mera sustentabilidad, esta perspectiva basada en un desarrollo cualitativo más que cuantitativo de la actividad turística construye destinos sobre la protección de su integridad, es decir, de aquellas cualidades que los hacen únicos, generando una conciencia global por parte de todos los actores.

La intervención sobre el espacio turístico de Huatulco se acota en las siguientes actuaciones:

Ejecución inmediata

Actuación 1: Coordinación de la ejecución del planeamiento existente sobre el territorio.

El destino Huatulco ya ha sido objeto de diversos proyectos de planeación desde la perspectiva urbana, turística y socioeconómica.

- Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.
- Plan Estratégico Sectorial Medio Ambiente, [eje, Ordenamiento Territorial 2016-2022].

- Plan Municipal de Desarrollo, Santa María Huatulco 2017-2018, [eje, Santa María Huatulco en el Desarrollo Sustentable].
- Programa de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Bahías de Huatulco 1994
- Actualización del Plan de Desarrollo Urbano del Centro de Población de Bahías de Huatulco, Oaxaca 2014
- Agenda de Competitividad Turística de Bahías de Huatulco, 2013 [PDUCPBH].
- Plan Estratégico de la Ruta Turística Económica Costa Oaxaqueña.

Es ahora necesario un ejercicio de ponderación e integración de las actuaciones propuestas en los documentos de planeación en un calendario de ejecución para los próximos años, que defina prioridades, y proyecte un escenario de acción compartido y previsible. Esta acción implica una tarea de coordinación técnica entre las administraciones competentes de cada uno de los proyectos.

Asimismo, el desarrollo de nuevos polos turísticos en el territorio se deberá llevar a cabo de acuerdo con los planes rectores, y planes específicos de intervención de las zonas turísticas del municipio.

Actuación 2: Preservación de los componentes identitarios del espacio físico de Huatulco.

Esta actuación tiene como objetivo proteger y fomentar los componentes físicos de la morfología de Huatulco, que supone la base de sustentabilidad como principal rasgo diferenciador del destino y que le confiere los atributos identitarios. Para ello es necesario:

- Implicar a la ciudadanía y al sector empresarial en la protección del carácter y atributos del centro de La Crucecita y la Franja Turística del Municipio de Santa María Huatulco.
- Actuar según la zonificación prevista en los instrumentos de planeación existentes.
- Promover e impulsar la formulación, aprobación, publicación y aplicación de Planes Parciales de Desarrollo Urbano -Turístico en las áreas propuestas en el PDUCPBH.
- Revisar y aplicar la normativa de imagen urbana para proteger la idiosincrasia peculiar del destino.
- Atender y aplicar la normativa relativa a regulación y control del ruido.
- Promover una nueva regulación y normativa de la promoción y venta de servicios [acarreadores] y el ambulantaje en los espacios públicos.

A corto plazo.

Actuación 3: Revitalización del centro de La Crucecita como punto de encuentro de las Bahías.

Capturar el interés del turista que llega al destino extendido de las Bahías supone una prioridad para el sector turístico, y requiere de una oferta gastronómica por su calidad, diversidad y singularidad, así como compras y ocio. La Crucecita en Huatulco es el punto que confiere carácter y dota de sentido al conjunto del macrodestino. En el centro, el visitante espera un espacio con carácter que presente opciones de consumo variadas y adecuadas para los distintos segmentos del mercado, evitando incompatibilidades. Para ello es necesario actuar para redinamizar el centro de La Crucecita que, como advierten los propios actores del destino, está sufriendo una decadencia derivada de los desequilibrios entre las actividades que en el espacio tienen lugar.

Independientemente de políticas y acciones en el centro de la localidad, en la arena turística se considera que para revitalizar el centro de La Crucecita se fomenten:

- Talleres de ideas que impliquen a la sociedad y al tejido empresarial para la creación de un espacio comercial dinámico..
- El impulso a nuevos proyectos museísticos en el centro que ya están en fase de proyecto.

- Incentivos a la implementación de nuevos negocios en el centro, con instrumentos de política fiscal por parte de municipio y estado que:
 - Encarezcan el costo de mantenimiento y/o predial de predios desocupados.
 - Establezcan líneas de estímulo fiscal o administrativo asociadas a la apertura de negocios del perfil buscado [restaurantes, cafeterías, galerías de arte, compras de calidad, etc.].
- Apoyo e implicación de las empresas locales, con el diseño de recorridos autoguiados, por ejemplo de compras o de arte, con la colaboración de tiendas locales y galerías de arte.

Actuación 4: Sustentabilidad ambiental.

La apuesta de Transforma Huatulco no puede dejar de lado la sustentabilidad ambiental y la administración y responsabilidad de los recursos clave del destino, como son las playas. A fin de fortalecer la estrategia integral de sustentabilidad en el destino, es necesario seguir trabajando en la implementación de prácticas responsables con el medio ambiente entre las empresas turísticas de Huatulco. Sin embargo, será necesario escalar la acción para adaptar el nivel de exigencia a todas las tipologías de empresas turísticas, desde las grandes empresas hasta los negocios familiares.

Las acciones de sustentabilidad ambiental propuestas son las siguientes:

- Certificación y gestión de playas / destino. Fortalecer los programas bandera de turismo sustentable, conservando las certificaciones existentes [atendiendo la norma NMX-AA-120-SCFI-2006 y el criterio de la Organización Mundial de la Salud para Playas Limpias, Earthcheck Platinum, Galardón Blue Flag, Sitio Ramsar, Zona Baja en Carbono, Distintivo S] y la elaboración de planes de mantenimiento que contemplen la ampliación de los servicios con los que cuentan las playas urbanas y del litoral de Santa María Huatulco, tales como la limpieza, el mobiliario urbano, servicios de vigilancia, sanitarios y equipamientos, entre otros.
- Certificación y Mejores prácticas ambientales para empresas turísticas. Se propone apoyar la obtención del Certificado de Calidad Ambiental y Turística de PROFEPA por parte de todas las empresas turísticas elegibles. Complementariamente, se desarrollará un sistema propio de mejores prácticas ambientales aplicables en todo el espectro empresarial. Este sistema incorporará formación y asistencia técnica, y se completará con la entrega de distintivos como incentivo y reconocimiento al cumplimiento de las mejores prácticas.

A medio plazo.

Actuación 5: Programa de estímulo a la inversión en el centro de La Crucecita.

Esta actuación consolida y expande la línea de trabajo propuesta en la Actuación 3, propugnando la utilización de espacios de propiedad pública como espacios dinamizadores, con una política activa de atracción de marcas estandarte de Oaxaca y México al centro de La Crucecita que actúen como ancla de las nuevas zonas comerciales y de ocio que se desea implantar:

- Identificación de predios de propiedad del municipio o del estado sobre los que se pueda actuar en primera instancia, a fin de forzar el cambio en las dinámicas de mercado en La Crucecita.
- Reactivar el proyecto de la "Quinta Avenida" [que conecta la Bahía de Santa Cruz a La Crucecita] e impulsar el desarrollo en los predios de uso mixto [cultural/comercial y habitacional]:
 - Tienda/museo del mezcal en el centro [en coordinación con alguna marca reconocida].
 - Tienda/museo de ropa y calzado oaxaqueño en el centro [en coordinación con alguna marca reconocida].
 - Enriquecer la experiencia del visitante a través de las experiencias de las tiendas de artesanía oaxaqueña en este

complejo, con demostraciones en vivo por parte de artesanos y artistas locales, como artistas mixtecos [por ejemplo].

 Relación de medidas de estímulo fiscal o administrativo [a nivel local y estatal] para favorecer el establecimiento de determinados negocios en el centro.

B. Eje de infraestructuras: la movilidad, la conectividad y la atención.

Como infraestructuras se entiende el conjunto de sistemas físicos que permiten el desarrollo de la actividad turística en Huatulco. Se contemplan las obras correspondientes a servicios públicos como necesarias - saneamiento, electricidad, agua potable, etc., así como las infraestructuras de transporte y movilidad -las vialidades, puerto, marinas, aeropuerto -, los soportes a las telecomunicaciones y las infraestructuras de recepción al turista, que prestan servicios básicos en destino.

Las infraestructuras correspondientes a los servicios públicos están contempladas en los instrumentos de ordenamiento territorial que formuló el Fondo Nacional de Turismo [FONATUR] y aprobó el cabildo del ayuntamiento, por lo que no cabe en este proyecto su desarrollo.

Por cuanto a la conectividad de Huatulco con sus mercados, con el resto de los

destino de la Costa Oaxaqueña e internamente, desde el punto de vista de la experiencia del turista, se detectan aspectos de mejora en el estado de algunas infraestructuras de vialidades y de llegada, en la distribución del tráfico o en la conectividad del macrodestino [sobre todo en la temporada alta de turismo].

Finalmente, se incluyen en este capítulo las infraestructuras de recepción que prestan servicios en sitio al turista. Estas infraestructuras aportan valor a su experiencia, contribuyen al manejo adecuado de los flujos turísticos dentro del destino y a generar confianza.

Las acciones propuestas en el plano de las infraestructuras son:

Ejecución inmediata.

Actuación 6: Impulso a la conectividad con los mercados de origen.

Aunque Huatulco posee una conectividad aérea aceptable con sus mercados de origen y considerando que el número de viajeros vía aérea ha crecido de manera sostenida a partir del 2011 [tanto nacional como internacional], es importante seguir promoviendo nuevas rutas con mercados emergentes [ej. más destinos emisores en Estados Unidos y Canadá].

El resultado esperado es un incremento en la rentabilidad -especialmente por parte de la hotelería- dada la demanda y el porcentaje creciente de la ocupación hotelera. Por otro lado, la caída en el número de viajeros que se observó en el periodo

2008-2009 respondió en parte a factores coyunturales, relacionados a las economías globales, la propia erosión de producto, así como las percepciones del mercado hacia México, sin embargo, Huatulco logró revertir esta condición, por lo que resulta conveniente reforzar las acciones emprendidas para fortalecer su posición en el mercado

Dinamizar el tráfico aéreo supone:

- Incrementar el número de asientos disponibles y de rutas operadas con los principales puntos de origen, tanto en vuelos regulares como en vuelos charter.
- Emprender una acción de negociación por parte de las autoridades competentes fomentando tarifas aéreas competitivas.
- Incrementar la promoción del destino en los principales mercados emisores, con especial incidencia en aquellas ciudades con la que ya existe conexión aérea.
- Iniciar contactos con las líneas aéreas de mercados emergentes.

En paralelo, es necesario apoyar la mejora de la conectividad carretera con los mercados nacionales. El turismo nacional ha crecido en Huatulco. La mejora de las infraestructuras carreteras que conectan Huatulco con Oaxaca capital y la red de corredores federales ya planeada supondrá acercar el destino a este

mercado. Resulta fundamental garantizar la seguridad de las carreteras y la integridad de los viajeros.

A corto plazo.

Actuación 7: Mejora de la conectividad interna: infraestructuras y servicios.

Huatulco sólo puede convertirse en el eje turístico de la Costa Oaxaqueña si se logra facilitar el desplazamiento dentro del macrodestino.

Esta actuación prevé inversiones en la mejora de infraestructuras y en señalización, así como la regulación y dotación de servicios de transporte turístico que permitan a los viajeros desplazarse en el territorio.

- Mejora de la red carretera del destino. Algunos tramos de carreteras, como la que une Huatulco con Puerto Escondido, presentan carencias de mantenimiento. Debe agilizarse la conclusión de las obras en proceso.
- En otros casos, como la red de carreteras secundarias que conectan la ciudad con puntos de interés dentro de su área de influencia, pueden ser mejoradas para reducir los tiempos de desplazamiento.
- Plan de señalética vial y turística. La señalización turística orienta a los visitantes en sus desplazamientos

dentro del destino, identifica los recursos turísticos y mejora su acceso y disfrute mediante la interpretación.

Además, la señalización juega un papel importante como soporte de difusión de la imagen de marca y debe convertirse en una aplicación directa de la misma y, por tanto, la armonización de los códigos señaléticos existentes y la ampliación de señales direccionales, posicionales e interpretativas son un elemento fundamental para el enriquecimiento de la experiencia que disfruta el turista que visita Huatulco.

 Ordenamiento del servicio de taxi a nivel Costa Oaxaqueña. Finalmente, se propone una acción coordinada con los municipios de la Costa, que impulse el consenso con el sector de taxis en los municipios para unificar la prestación del servicio dentro del macrodestino.

Actuación 8: Plan de vialidad para el corredor turístico de Huatulco y el centro de La Crucecita.

Esta actuación persigue el ordenamiento de las vialidades, sobre todo en La Crucecita con el objetivo de descongestionar el tráfico actual dentro del centro [sobre todo en temporada alta]. Para ello es necesario dotar al espacio de

ordenamiento e infraestructuras que desincentiven la entrada de vehículos al centro de La Crucecita.

- Elaboración e implementación de un Plan de vialidad para el corredor turístico de Huatulco y La Crucecita, que contemple la ordenación del tráfico dentro del espacio turístico y la ampliación de los espacios peatonales.
- El plan de vialidad limitará el tráfico dentro del espacio del centro de La Crucecita, estableciendo horarios. Realizará la previsión de estacionamientos disuasorios para vehículos particulares en las principales entradas al centro, especialmente desde el oeste.
- Asimismo, el plan de vialidad podrá contemplar paradas de taxis y autobuses turísticos en puntos estratégicos de los principales accesos al centro, e inclusive, la construcción de una terminal de transferencia.
- Se propone evaluar la viabilidad de implementar un sistema de transporte dentro del centro con "microbuses" que minimicen la contaminación y el ruido, de ser posible eléctricos.
- También se regularán horarios para la prestación de servicios públicos como la limpieza o la recolección de basura, de manera que no interfieran con la actividad turística.

Del mismo modo se regularán los horarios de suministros para los comercios y establecimientos del centro.

Actuación 9: Sistema de atención al turista

El sistema de atención al turista concentra la prestación de servicios al viajero durante su estancia en el destino. El sistema de información incluye un Centro de Recepción de Visitantes [CRV] en el centro de La Crucecita; módulos de apoyo en ubicaciones clave: aeropuerto, API, marinas, puntos de interés, etc.; y puntos de información turística en puntos estratégicos del destino. Asimismo, puede ponerse en marcha un servicio de anfitrionía turística -embajadores- con informadores locales.

- El Centro de recepción de visitantes debe ubicarse en un lugar prominente que asegure su visibilidad a un elevado flujo de turistas. Debe contener espacios expositivos con información sobre las experiencias turísticas que ofrece Huatulco y los destinos de su área de influencia. Asimismo, un área de información y servicios con la posibilidad de gestionar reservas, y un área de servicios.
- Los puntos de información turística y los módulos son instalaciones que sirven para identificar los recursos turísticos y divulgar sus atributos, situándolos en el

- contexto del territorio en el que se ubican y contribuyendo a la cohesión del territorio como destino turístico.
- Finalmente, la anfitrionía turística puede ser ejercida por una red de embajadores -informadoresubicados en los puntos de mayor afluencia turística -en la Bahía Santa Cruz, por ejemplo-. Se encargan de orientar al visitante y pueden prestar los servicios básicos de atención en caso de emergencias.

A medio plazo

Actuación 10: Nuevas infraestructuras y servicios.

Se propone a continuación inversiones en nuevas infraestructuras que se han considerado necesarias dado que el destino ha superado su capacidad de absorber turistas [sobre todo en temporada alta].

Simultáneamente, las ciclovías y la reconceptualización de la terminal de cruceros pueden mejorar el atractivo y las posibilidades del destino por parte del visitante. Asimismo, se propone dotar de servicio de transporte público al conjunto del área de influencia de las Bahías de Huatulco.

 Rutas alternas. Se propone la consolidación de rutas alternas que eviten la circulación de vehículos de carga y el tránsito pesado por el

- corredor turístico y el centro de La Crucecita [ej. unir Cruz del Monte con el sector E, evitando el paso por La Crucecita].
- Ciclovías. Las ciclovías permiten un modelo de disfrute del espacio turístico muy atractivo para el visitante, y son además una infraestructura que beneficia ampliamente a la población local.
 Se propone fortalecer la incipiente red de ciclovías, acompañada por un sistema de alquiler temporal de bicicletas.
- Transporte turístico dentro de la zona de las Bahías. Los destinos más desarrollados facilitan al turista un servicio de transporte colectivo que conecta los principales atractivos del destino. Se considera fundamental articular este tipo de servicio, no sólo dentro de Huatulco, sino también hasta los destinos de la Costa Oaxaqueña.
- Mantenimiento y reordenamiento del área destinada a embarcaciones turísticas dentro de la API.
- Regularizar la operación de embarcaciones turísticas que recorren las bahías y realizan desembarcos de manera poco segura.
- Invertir en muelles flotantes en algunas de las bahías, además de instalar casetas de seguridad, sanitarios y equipamiento de playa.

- Terminal de cruceros. La terminal de cruceros integraría las instalaciones destinadas a la logística y recepción de pasajeros, así como servicios de recepción, información, servicios diversos y atención al viajero. La concepción de este espacio debe atender las pautas de un destino sustentable a través de un Plan estratégico para el turismo de Cruceros de Huatulco.
- Obras de infraestructura urbana. Resulta imperante atender obras que se identifican necesarias en los instrumentos de planeación del espacio de la localidad, destacando entre otras: Acceso a playas, recuperación de espacios públicos, ampliación de banquetas con equipamiento urbano [bancas, islas refrescantes, bebederos, etc.], instalación y mantenimiento de jardinería y sistema de riego en áreas públicas, mejorar Plazoletas de calles del centro, mejora y mantenimiento de infraestructuras [muelle, escaleras, etc.]., conclusión del proyecto en el Parque Rufino Tamayo, entre otras.

Actuación 11: Plan de accesibilidad universal.

Se propone la elaboración de un Plan integral de accesibilidad que, más allá del cumplimiento de los requisitos legales aplicables a los establecimientos,

garantice que todos los espacios públicos turísticos de Huatulco sean plenamente accesibles para personas con discapacidades funcionales [motrices, sensoriales o de cualquier índole].

Para la ejecución de esta actuación, que beneficia al conjunto de la sociedad de Huatulco, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Diagnóstico de las necesidades de accesibilidad asociadas a los espacios públicos, recursos turísticos, empresas y equipamientos.
- Diseño de un proyecto integral de accesibilidad e integración en la planificación existente.

C. Eje de conocimiento: Siguiendo al mercado como clave de competitividad.

El mercado turístico presenta una doble tendencia que se prevé en crecimiento: por una parte, la existencia de una gran variedad de segmentos cada vez más especializados. Por otra, el progresivo protagonismo del llamado nuevo turista exigente y profesionalizado que busca destinos y productos auténticos y con carácter y, un turista que presenta múltiples motivaciones.

Los cambios demográficos, la aparición de nuevos mercados y el desarrollo tecnológico recomiendan que Huatulco mantenga una mirada experta sobre los mercados y los segmentos.

En paralelo, es necesario tomar en consideración la perspectiva del mercado de origen para poder delimitar los segmentos objetivo. Las características motivacionales y de comportamiento en destino del turismo nacional y extranjero difieren, por lo tanto resulta fundamental identificar y caracterizar con exactitud los segmentos objetivo.

La recomendación en la era digital adquiere una nueva dimensión. Los destinos hoy deben velar por ofrecer experiencias acordes con las expectativas y necesidades de sus segmentos. Conocer exhaustivamente estas expectativas y necesidades es una herramienta de altísimo valor para las empresas turísticas.

El principio de orientación al cliente establece una acción continua de adaptación de cualquier decisión a los perfiles completos de los segmentos objetivo. Por tanto, no es suficiente con generar inteligencia turística.

Una vez realizados los estudios pertinentes, el siguiente paso es establecer un sistema de distribución de la información y conocimiento para el sector empresarial, a fin de facilitar la necesaria alineación permanente entre prestadores de servicios y sus mercados.

"La información es conocimiento y su gestión supone la clave de competitividad futura de Huatulco". Se propone acometer las siguientes actuaciones:

A corto plazo.

Actuación 12: Inteligencia de mercados.

Esta actuación propone la puesta en marcha de un Programa de Inteligencia de Mercados que facilite la toma de decisiones relativa al desarrollo de productos, el posicionamiento del destino y las estrategias de acceso a los mercados. El programa se concreta en un catálogo de estudios de demanda para el turismo nacional -de carácter más familiar- y el turismo internacional - fundamentalmente los Estados Unidos de América y Canadá-.

Además de identificar los segmentos prioritarios por mercados de origen, se realizarán investigaciones "ad hoc" para determinados nichos de mercado como el turismo de reuniones, el deportivo, la oferta "friendly" o el segmento premium.

Los estudios aportarán información actualizada sobre características psicográficas, motivacionales, hábitos de compra y patrones de consumo.

Actuación 13: Observatorio de Turismo.

El conocimiento es uno de los grandes activos de un destino. En aras de una eficiente gestión y difusión de la información, se propone la conformación de un Observatorio Turística de las Bahías de Huatulco y la Costa Oaxaqueña, que integre y coordine la investigación realizada por organismos como ICTUR [antes CESTUR], SECTUR Oaxaca, municipios, Universidades, Administración Portuaria Integral [API], Asociaciones, etc.

La Carta de servicios del Observatorio Turístico de la Costa Oaxaqueña habrá de ser delineada [temas a desarrollar y medir], para así contar con algunos indicadores de periodicidad establecida para realizar el monitoreo, considerando temas como:

- Estudios de alta investigación de mercados.
- Medición de la demanda, con el perfil e índice de satisfacción.
- La oferta [medición de tipo censal] y la percepción de la sociedad de acogida del turismo y sus impactos.
- Monitoreo de variables del comportamiento de la actividad turística con regular periodicidad ya establecida.
- Convenio con grandes generadores de datos para el sector turismo como Google, para el inicio de investigación del comportamiento del turismo utilizando "big data" procedente del tráfico "web".
- Análisis de estudios de mercado emisor ya existentes elaborados por diversas fuentes.
- Estudios de competencia y "benchmarking".

- Sistema de difusión de la inteligencia turística al sector, que incluirá la distribución reglada y periódica de información coyuntural, la publicación de estudios de relevancia, la organización de eventos, etc.
- Plataforma del conocimiento turístico, que integre a los organismos generaciones de información y a los receptores.

D. Eje de posicionamiento de Huatulco: poniendo en valor el hecho diferencial.

El posicionamiento de Huatulco en el mercado supone la gestión permanente de la percepción que se desea proyectar del destino en dos planos: hacia los públicos objetivo e internamente, garantizando la coherencia de los mensajes con la realidad existente. Resulta, por tanto, de fundamental importancia definir el posicionamiento objetivo puesto que éste orienta todas las grandes políticas del destino.

El modelo de desarrollo turístico propone un posicionamiento de Huatulco como "... destino sustentable de sol y playa, con una oferta novedosa y atractiva, en donde destacan sus bahías y sus playas, el ambiente y el entorno natural, su cotidianidad ["libre de estrés"] y la oferta cultural. Un destino vacacional y residencial idílico, que ofrece una experiencia genuinamente mexicana en

un entorno de gran belleza natural, seguro y capaz de satisfacer a una variedad de públicos."

La conceptualización del destino se complementa mediante la atención a otros segmentos de interés como el segmento "premium", el segmento deportivo, romance, "friendly", los organizadores de eventos, el turista residencial, el de salud y bienestar, o el mercado de cruceros, entre otros.

La gestión del posicionamiento de Huatulco debe asegurar que se mantenga un foco permanente en el mercado para garantizar la alineación permanente con éste, proyectando los valores diferenciales del destino frente a la competencia.

Por tanto, las acciones de definición del posicionamiento y las relativas al desarrollo de producto o a la inteligencia turística necesariamente influirán sobre la estrategia de acceso al mercado recogida en un Plan de mercadotecnia de mediano plazo, por lo que se prevé su actualización.

Finalmente, se sugiere el fortalecimiento y actualización permanente de la presencia "online" de Huatulco, con un sitio "web" adaptado a las necesidades del turista y del destino en el s. XXI.

Las acciones a acometer en el plano del posicionamiento frente al mercado son:

Ejecución inmediata.

Actuación 14: Política de "branding" de Huatulco.

Huatulco necesita una imagen de marca sólida y consistente con su identidad de destino sustentable de sol y playa. La marca es más que un símbolo visual; es el primer transmisor de los valores del destino o producto, identificando sus valores intrínsecos y atributos. Pero, además, debe ser también motor generador de actitudes y provocadora de sinergias, y debe orientarse a la diferenciación respecto a la competencia, además de establecer lazos emocionales entre ciudadano, turista y destino.

Se propone una política de "branding" para Huatulco que considere:

- Aplicación de la marca. La marca debe generar valor en los siguientes planos:
 - Cohesión social: la marca potenciará la difusión del imaginario del destino, el sentido de la pertenencia y, sobre todo, la implicación en la mejora del bienestar de la comunidad a través del impulso económico del turismo.
 - Reconocimiento: la marca constituirá el elemento de identificación básico entre los potenciales turistas.

- Calidad percibida: la marca generará implicaciones en la calidad, sustentabilidad y el precio de los servicios del destino.
- Imagen y evocaciones de la marca: las características de la marca influirán en la imagen proyectada e inducida del destino.
- Manual de uso y aplicaciones de la marca. La marca dispondrá de un completo desarrollo para su utilización por parte de los agentes públicos y privados del destino, a fin de seguir con rigor las pautas marcadas en el manual de uso de la misma, evitando la utilización desordenada por parte de los actores.
- Armonización de todos los soportes "online/offline" producidos por las distintas partes de acuerdo con el posicionamiento buscado, los productos desarrollados y las necesidades detectadas en el Plan de marketing.
- Acuerdos de co-branding con marcas líderes de Oaxaca y México para la difusión de la marca Huatulco, aprovechando el lanzamiento de productos y servicios, eventos deportivos y culturales, etc.

A corto plazo:

Actuación 15: Plan de reposicionamiento de Huatulco.

Huatulco dispone de un plan de mercadotecnia con un horizonte temporal de mediano plazo. Sin embargo, el posicionamiento objetivo del destino frente a sus mercados y segmentos objetivo continúa sin estar compartido por el conjunto de agentes del destino, aunque existe un amplio consenso en los valores que lo sostienen y que se formulan en el modelo de desarrollo.

Las acciones a realizar para fijar el posicionamiento buscado en los mercados objetivo son:

- Comisión de posicionamiento. La primera acción a llevar a cabo es lograr un discurso único en cuanto al posicionamiento deseado para el destino. Para ello se propone la constitución de una Comisión para definir el posicionamiento objetivo de Huatulco. Esta Comisión deberá formular inequívocamente la proyección que Huatulco desea mantener frente a sus mercados, acotando los públicos objetivo y un posicionamiento específico frente a cada segmento.
- Arquitectura temática. Esta acción supone un ejercicio de conceptualización del destino con la mirada puesta en un mercado cada vez más segmentado, con profundas divergencias entre los

- diversos públicos objetivo en cuanto a preferencias y expectativas. Asimismo, Huatulco necesita diferenciarse de otros destinos con una propuesta genérica de sol y playa similar, que hoy son destinos competidores.
- Por tanto, Huatulco debe disponer de un argumentario específico en función del segmento de demanda al que se dirija, y a la vez debe garantizar la coherencia global de estos mensajes en el discurso del destino.
- Adaptación de la estrategia de promoción y acceso al mercado. El Plan de mercadotecnia existente deberá adaptarse para reflejar el posicionamiento finalmente definido, especialmente frente a los públicos prioritarios.

Actuación 16: Programa de seguridad real y percibida.

La seguridad es un factor clave para el éxito de los destinos turísticos. En el caso de Huatulco, comunicar el destino como un lugar libre de esta problemática supone un claro valor diferencial. Sin embargo, de cara al turista en el destino, resulta imprescindible generar la sensación de seguridad.

Las siguientes cuestiones pueden ser integradas dentro del programa de seguridad real y percibida:

- · Iluminación.
- · Señalización.
- La existencia de un cuerpo especializado de policía turística.
- El sistema de anfitrionía.

Además, es importante abrir y alimentar los canales de comunicación con instituciones [ej. agencia consular de los Estados Unidos de América en Oaxaca o en la propia embajada en Ciudad de México, entre otros] para informar la situación real que prevalece en el destino, atendiendo por medio de protocolos de comunicación veraz y oportuna, cualquier contingencia que se presente en la localidad.

Actuación 17: Evolución del sitio Web experiencial de Huatulco.

Se propone la evolución de un proyecto Web vanguardista que plasme la nueva dinámica turística de Huatulco y cree el entorno para la acción: experiencias, negocio y participación -conversación y conversión [reserva o venta]-.

Un portal turístico a medida de las necesidades del destino y su zona de influencia, presidido por las expectativas de los segmentos objetivo que establece mecanismos de retroalimentación y participación activa de las empresas, la intermediación, la sociedad y el mercado.

La evolución del sitio Web de Huatulco debe reunir las siguientes características:

> Constituir un sitio Web experiencial que mejore la visibilidad de

Huatulco en el mercado, contribuyendo a su posicionamiento y diferenciación, clave para capturar el interés de gran variedad de segmentos que integran el mercado.

- Asegurar el funcionamiento de las versiones escritorio y "mobile" [versión responsiva] que faciliten la interacción permanente con el usuario y la generación de conversación con el mercado.
- Disponer de una plataforma tecnológica que impulse la generación de negocio y fortalezca el rol del operador receptivo.

A mediano plazo.

Actuación 18: Planes operativos anuales de posicionamiento y acceso al mercado.

A lo largo de la ejecución de este proyecto, nueva información relativa al comportamiento de los mercados y segmentos será generada. Asimismo, el destino profundizará en el desarrollo de nuevos productos y nuevas propuestas. Por tanto, necesariamente la estrategia de acceso al mercado deberá ser adaptada a estas nuevas realidades.

Según el Plan de mercadotecnia y manteniendo en el tiempo la premisa de alineación con el mercado, se elaborarán planes operativos anuales.

E. Eje de desarrollo experiencial: inspirar, capturar, asombrar, fidelizar.

En la era del conocimiento, en un mundo cada vez más globalizado, el viajero persigue nuevas vivencias que enriquezcan su experiencia vital. El viaje como inversión. El nuevo viajero desea participar, no ser meramente un observador. Huatulco debe, pues, comunicarse con sus mercados en clave de experiencias ricas, auténticas y renovadas con las que el turista pueda implicarse emocionalmente una y otra vez.

Las tendencias presentan un tipo de viajero cada vez más exigente con los ingredientes de su experiencia turística.

Desea autenticidad, conectar con los destinos en todas sus dimensiones. Cada vez más, espera adquirir valor con su dinero, la oportunidad de hacer algo que sólo puede materializarse en el lugar al que viaja.

La profundización en la visión experiencial de la cartera de productos turísticos supone por tanto un requisito para provocar el interés y la intención de viaje en los segmentos objetivo. Con una visión estratégica, un portfolio de producto diverso y creativo, se convierte en la mejor tarjeta de presentación de Huatulco frente a un mercado hipersegmentado - especialmente el mercado norteamericano- y le permite atender a los segmentos más atractivos en cuanto a nivel de gasto y temporalidad del consumo turístico, diversificando la propuesta turística del destino hacia segmentos como el turismo

de reuniones, el turismo deportivo, el de salud y bienestar, el turismo de interés especial o el turismo residencial.

Las actividades tradicionalmente consideradas de nicho ofrecen a Huatulco nuevas oportunidades para propuestas turísticas dirigidas a ese nuevo turista que muestra múltiples motivaciones. Eventos, festivales, y una variedad de actividades a escoger son clave para atraerle.

Ubicar al cliente en el centro de la toma de decisiones supone una actitud de permanente innovación del producto y su gestión. Hoy los destinos turísticos deben gestionar la experiencia completa del cliente, desde su primer contacto con la propuesta turística del destino, el proceso de información y compra, su experiencia en el destino y el seguimiento posterior.

Así, si las experiencias que se desarrollen deben resultar atractivas para los segmentos a los que se dirigen, es un requisito indispensable para competir en los mercados que la vivencia en destino se corresponda - o mejor todavía- supere la expectativa generada. Resulta más sencillo - y desde luego más económico- fidelizar a un viajero en el destino que capturar un nuevo turista. Esta propuesta integral de desarrollo de experiencias turísticas debe contemplarse, pues, en el contexto de las actuaciones propuestas para impulsar la competitividad de la oferta turística.

La adaptación de la propuesta turística de Huatulco a una visión experiencial implica una serie de actuaciones: Ejecución inmediata.

Actuación 19: Portfolio de producto experiencial de Huatulco.

Se propone el desarrollo de una cartera de experiencias turísticas de alto valor emocional atractivas para segmentos concretos de la demanda previamente caracterizados, basada en los atributos diferenciales del destino.

La creación de una propuesta de valor debe atender a las demandas del intermediario y de los diferentes segmentos de turistas. Por tanto, el desarrollo de un portfolio de experiencias atiende a las siguientes consideraciones:

- El desarrollo de una colección de experiencias que se apoyen en la oferta del destino, recursos asociados, canal de venta e intermediación, etc.
- El portfolio pondera productos detonadores capaces de atraer a un gran volumen de turistas y productos de nicho, que distribuyen el turismo por el territorio, amortiguan la estacionalidad y contribuyen a la diversificación de la actividad turística.
- La propuesta experiencial se basa en la puesta en valor responsable de los atributos mexicanos de la experiencia que ofrece Huatulco en propuestas turísticas de alto contenido experiencial como

- talleres, cursos, visitas guiadas, recorridos fotográficos en áreas naturales, actividades acuáticas, pesca deportiva, la cocina tradicional, avistamiento de aves, etc.
- Integración experiencial del área de influencia del destino. Se proponen sesiones de trabajo con la turoperación para la integración del entorno en el portfolio experiencial de Huatulco. Más allá del municipio, existen recursos de alto interés para determinados segmentos relacionados con recursos naturales o etnográficos.
- Calendario de eventos y festivales relacionados con los atributos de la identidad de Huatulco: pesca deportiva, triatlón, festividades religiosas, cine, gastronomía, arte, eventos deportivos, etc.

A corto plazo.

Actuación 20: Impulso a la implicación del receptivo y prestadores de servicios locales en la creación de propuestas experienciales de alto valor añadido y producto de nicho.

La especialización del sector es necesaria para atender tanto al viajero de nicho como al viajero con motivaciones múltiples. El mercado turístico actual está inmerso en un profundo proceso de transformación, en el que todos los

actores [DMC's, OTAs [agencias de viajes on-line, etc.] y agencias tradicionales, receptivos y prestadores de servicios] redefinen su rol. La tecnología está permitiendo a los pequeños actores una capacidad de acción e influencia nunca vista, y el turista está exigiendo una mayor adaptación de las propuestas turísticas a su perfil motivacional y de comportamiento.

Se propone una acción en profundidad para el desarrollo de producto de alto valor y de nicho, con el objetivo de aprovechar tanto las oportunidades que el nuevo canal de distribución ofrece, a la vez de crear un producto adaptado a los segmentos de demanda objetivos.

La adaptación del receptivo local al nuevo paradigma del turismo puede realizarse mediante:

- Programas de capacitación, talleres y asistencia técnica.
- Sesiones de trabajo con la turoperación e implicación de intermediarios para el desarrollo de producto turístico para segmentos de nicho como el turismo deportivo, de salud y bienestar, residencial, "friendly" o el turismo MICE, el turismo socialmente responsable con la participación de asociaciones cívicas- etc
- Sesiones de trabajo con la industria de eventos para el enriquecimiento de la candidatura de Huatulco como sede de eventos en el plano experiencial y de servicio.

Actuación 21: Programa de impulso a la gastronomía

Si Huatulco desea consolidarse como un referente de la gastronomía mexicana, es necesario desarrollar una línea vertical de trabajo con el sector de la gastronomía en torno a la propuesta culinaria del destino.

Para ello se propone:

- Sesiones de trabajo con el sector de la gastronomía para el desarrollo de propuestas experienciales concretas dirigidas al turista de la Costa Oaxaqueña.
- Generación de un calendario de eventos gastronómicos y plan de difusión del mismo en los principales foros nacionales e internacionales dedicados a la gastronomía y el turismo gastronómico.
- Colaboración con escuelas de gastronomía en materia formativa, con la organización de talleres de innovación dirigidos al sector.
- Programa de capacitación continua que garantice el reciclaje y actualización de los trabajadores del sector.

A medio plazo

Actuación 22: Actualización permanente del portfolio de producto experiencial de Huatulco.

Se propone a manera de Política Pública de Turismo, un ejercicio permanente de enriquecimiento y adaptación del portfolio experiencial de Huatulco, a fin de garantizar el continuo alineamiento de la propuesta turística del destino con las expectativas del mercado y los segmentos objetivo y las dinámicas del mercado.

Se realizarán actualizaciones periódicas - al menos anuales- del portfolio experiencial, que serán compartidas con el conjunto de actores turísticos del destino y con el "network" de venta del mismo.

F. Eje de competitividad de la oferta: alineando al sector con el mercado.

El concepto de competitividad turística posee dos vertientes: por una parte, Huatulco debe satisfacer las expectativas y requisitos de los turistas y viajeros. Por otra parte, resulta imprescindible garantizar los niveles de rentabilidad de los negocios que les permitan reinvertir y mejorar.

El sector turístico de Huatulco debe adaptarse constantemente y ofrecer soluciones en línea con las exigencias y necesidades de sus clientes y la propia evolución de la competencia, planteando en algunos casos la reorientación de los negocios.

En este sentido, resulta fundamental la divulgación del conocimiento existente

para inspirar la toma de decisiones y su aplicación por parte de las empresas.

Este esfuerzo de adecuación incluye iniciativas como la implementación de sistemas de garantía y de sistemas de buenas prácticas en el sector, la formación de los empresarios turísticos y el asesoramiento experto.

Contar con activos, tanto físicos como humanos, de elevada calidad y profesionalidad es un requisito; así como la utilización de sistemas de gestión y la innovación permanente.

El sector turístico de Huatulco está compuesto por grandes, medianas y pequeñas empresas. Es necesario, pues, definir estrategias que permitan la incorporación de factores de desarrollo y crecimiento de la competitividad escalados a las características del tejido empresarial.

El aumento de la competitividad de las empresas turísticas de Huatulco puede acometerse desde la siguiente batería de acciones, que deberán ser impulsadas con la participación del entramado asociativo empresarial:

Ejecución inmediata

Actuación 23: Fomento de la mejora de la calidad de la oferta turística.

La proporción de los empresas turísticas de Huatulco que han implementado algún sistema de certificación de la calidad o reconocimiento es limitada. La pérdida de competitividad que el destino experimenta exige potenciar las capacidades del sector y hacer más eficientes los procesos de gestión, operación y venta.

Esta actuación propone la dotación de asistencia técnica y asesoría experta dirigida a las empresas turísticas de Huatulco en el marco de los programas federales existentes y de los sistemas de normalización reconocidos por el sector, así como el diseño de soluciones específicas para las pequeñas empresas. En concreto, se propone apoyar los siguientes programas:

- Ampliar la implementación de los programas de garantía como Punto Limpio, Distintivo H y Moderniza que ofrece la SECTUR. La Federación pone a disposición de sus empresas turísticas una serie de instrumentos específicos de mejora de la calidad y garantía: el Distintivo H para restaurantes, y el programa Moderniza para fomentar la profesionalización de procesos y actualización de infraestructuras.
- La implementación de estos programas deberá complementarse con servicios de asistencia técnica especializada a las empresas participantes.
- La implementación del Programa Moderniza puede ir acompañada de un plan de modernización de la planta hotelera. La erosión de una

- parte de la planta hotelera exige acción inmediata. Se propone la elaboración de un plan que identifique las necesidades del sector en cuanto a instalaciones, dotaciones y equipamientos, y adaptación a las nuevas tecnologías, que preste asistencia especializada para orientar las inversiones necesarias e identifique las fuentes de financiamiento a tasas preferenciales [ej. el programa de Bancomext: Mejora tu Hotel]; así también los instrumentos de incentivo fiscal aplicables.
- Certificación de las empresas turísticas en sistemas de calidad internacionalmente reconocidos como las normas ISO. La calidad actúa en dos sentidos: internamente, con la mejora de la eficiencia de los procesos; y externamente, como una garantía frente al mercado. La certificación de empresas turísticas es en muchos casos un requisito para entablar relaciones comerciales con la intermediación, especialmente en mercados extranjeros.
- Certificaciones del destino.
 Cumpliendo con los criterios y
 estándares de sustentabilidad en
 los que participa el destino han
 marcado un hecho diferencial con
 su competencia, destacando las
 certificaciones Earthcheck
 Platinum, Galardón Blue Flag,
 Playas Limpias, Sitio Ramsar, Zona

Baja en Carbono, Distintivo S, además del Parque Nacional Huatulco y la Reserva de la Biosfera, esfuerzo que ha merecido que Huatulco este considerado en la lista del Global Top 100 Sustainable Destinations.

• Sistema de mejores prácticas para empresas turísticas. Gran parte del tejido empresarial de Huatulco está compuesto por pequeñas y medianas empresas, para quienes la certificación en calidad supone un reto más allá de sus posibilidades reales. Se recomienda el desarrollo e implementación de un sistema de mejores prácticas "ad hoc" como una actuación absolutamente estratégica para el destino, puesto que tiene la capacidad de permear a todas las capas del tejido empresarial movilizando una gran cantidad de empresas. Los sistemas de mejores prácticas proporcionan a propietarios y empleados de empresas turísticas una quía práctica de mejora continua de la calidad del servicio, mediante procesos de capacitación y asesoría técnica.

A corto plazo.

Actuación 24: Programa de capacitación.

El programa de capacitación está dirigido a empresas turísticas [empresarios y gerentes /

personal frontera o personal de contacto] y a las administraciones públicas con competencia en turismo.

En primer termino, será necesario evaluar las necesidades formativas de estos colectivos, para conformar un plan formativo adaptado a sus perfiles. Para ello se contará con la participación de instituciones de educación superior.

Los planes de capacitación se idearán:

- Para las administraciones públicas, con el objetivo de incorporar el componente turístico en los procesos de toma de decisiones en otros ámbitos.
- Para propietarios y gestores de empresas turísticas, con el objetivo de adaptar los negocios a las exigencias del nuevo mercado.
- Para el personal de contacto, con el objetivo de mejorar los niveles de servicio de productividad y servicio al cliente.

Cada colectivo y sector dispondrá de un plan específico de capacitación, que incluirá:

- Formación relativa a la industria turística: tendencias, evolución del mercado, etc.
- Formación relativa a la utilización de la tecnología en la industria de turismo, viajes y ocio.

 Formación específica dirigida a los diferentes oficios existentes en las empresas turísticas.

Actuación 25: Clubes de producto.

Los Clubes de producto son programas de política turística, cuyo objetivo es mejorar el posicionamiento de Huatulco en el mercado como destino capaz de satisfacer a una variedad de segmentos, mediante una estrategia de especialización. Los Clubes de producto agrupan a establecimientos de similares características bajo una marca paraguas, cuyos valores son compartidos por los establecimientos miembros. Impulsados por la administración pertinente, ésta se erige como el garante de la calidad de la experiencia propuesta, y se genera en el destino un importante efecto demostración entre las empresas que ofertan un concepto similar al del Club. Se logra así la consolidación y puesta en mercado de los productos seleccionados de manera ordenada, con mensajes consistentes.

Se propone la creación inmediata de clubes de producto de alojamientos boutique, gastronomía, "wellness" y "friendly", por citar algunos, sin prejuicio de una futura ampliación del concepto a otras actividades.

Los Clubes de producto requieren:

 Un modelo de adhesión, definiendo los criterios de selección, atributos

- y valores, así como barreras de entrada.
- Una política de marca e imagen, que incluya un plan específico de lanzamiento al mercado.
- Una gestión externa del Club responsable del mantenimiento y verificación del programa.

Actuación 26: Redes de operadores receptivos.

La operación receptiva es una pieza clave en la cadena de valor y adquiere una relevancia sin precedentes dada la imperante segmentación del mercado. Los nuevos modelos de turismo permiten a los touroperadores receptivos orientar su negocio hacia estos segmentos, con propuestas de alto valor agregado.

Fortalecer la posición competitiva del sector receptivo de Huatulco, facilitando su evolución hacia la oferta de productos experienciales de alto valor añadido, capaces de atraer al nuevo cliente y el acceso a nuevos potenciales clientes con acciones dirigidas a mejorar su visibilidad supone:

 Detección de oportunidades de negocio en nichos de mercado y prospección de operadores emisores especializados en los principales mercados de origen de Huatulco.

- Realización de talleres experienciales para impulsar el desarrollo de propuestas de consumo turístico de alto valor experiencial y altamente especializadas, en línea con las tendencias del mercado.
- Capacitación de los operadores receptivos del destino en la creación de producto experiencial y de interés especial, mediante programas de asistencia técnica especializada.
- Organización de mesas de trabajo y viajes de familiarización con dichos operadores especializados en mercados existentes y potenciales para fortalecer o promover nuevos acuerdos comerciales con los receptivos locales.
- Coordinación con el sitio Web oficial de Huatulco para la publicación directa de los planes de viaje que resulten de la acción sobre los receptivos locales.

G. Eje de innovación e inversión: la apuesta por el futuro.

Hasta no hace mucho tiempo, el concepto de innovación ha sido considerado por muchos como una posibilidad para reorientar los negocios y lograr ser más competitivos frente a otros "rivales". Sin embargo, la innovación no es una mera

oportunidad para mejorar la cuenta de resultados de las empresas, sino que se ha convertido en una simple pero profunda cuestión de supervivencia.

Los empresarios y profesionales del turismo en Huatulco deben comprender que no hay otra manera de competir ante una economía convulsa y una sociedad ávida de nuevas experiencias.

Más allá de la innovación de los productos, procesos, gestión y marketing de los establecimientos turísticos a nivel individual, muchas veces apoyados por la implementación de nuevas tecnologías, la colaboración entre organizaciones se enarbola como la mejor vía para lograr un tándem triunfante: innovacióncooperación. Esta línea de acción requiere por tanto de la implicación del tejido social de Huatulco, del apoyo de todos los niveles de gobierno y de la sociedad civil, de la participación de empresas pertenecientes al sector terciario avanzado capaces de dinamizar al sector y de la colaboración con universidades y centros de enseñanza

Además, con el objetivo de crear una dinámica permanente de crecimiento, la innovación debe servir para atraer nuevas inversiones a Huatulco. No sólo la atracción de capital para negocios turísticos, sino también la creación de auténticos nodos de conocimiento y desarrollo vinculados con sectores estratégicos para el turismo, atrayendo tanto capital como también talento.

Esta apuesta por un nuevo modelo capaz de dinamizar la actividad turística de Huatulco se plasma en las siguientes actuaciones:

A corto plazo.

Actuación 27: Fomento de una cultura de la innovación.

La revolución digital no es una tendencia: está pasando ahora. Hoy las infraestructuras que soportan los destinos son también virtuales y se basan en las conexiones entre negocios, personas e instituciones.

No aprovechar hoy las oportunidades que las tecnologías ofrecen es quedarse fuera del mercado y perder cualquier ventaja competitiva obtenida durante las últimas décadas.

Se propone el lanzamiento de un programa de fomento a la cultura de la innovación, en colaboración con instituciones de enseñanza superior, culturales y empresariales, con las siguientes líneas de acción:

 Foros de Innovación, dirigidos al conjunto del sector turístico y empresarial de Huatulco, y abiertos a la participación de grupos de interés y la sociedad civil. Se desarrollará una metodología para la puesta en marcha de Foros de innovación, así como un acervo de materiales formativos para los asistentes. • Redes de innovación. Al igual que los Foros, las redes estarán abiertas a participantes de diversos perfiles, con el objetivo de crear un red de conocimiento más allá del nivel asociativo empresarial, que fomente las relaciones del sector turístico con empresas tecnológicas locales, centros de investigación y enseñanza, etc.

A medio plazo.

Actuación 28: Oficina de promoción de inversiones.

Con el objetivo de captar la inversión en desarrollo turístico para Huatulco, se sugiere la puesta en marcha de una oficina específica de promoción de inversiones, cuya misión se centrará en proporcionar al potencial inversionista la orientación que precise, la coordinación con las administraciones pertinentes y el asesoramiento experto necesario.

La oficina de promoción de inversiones debe actuar proactivamente para identificar potenciales socios estratégicos para Huatulco y atraer capitales al destino, ejecutando las siguientes acciones:

- Misiones comerciales. La unidad operativa programará un calendario de misiones comerciales para tratar bilateralmente con potenciales inversionistas.
- Asistencia a eventos orientados a la inversión exterior organizados por

el estado, el gobierno federal, el tejido asociativo empresarial del país o por delegaciones comerciales de México en el exterior.

- Organización de eventos sectoriales en el destino dirigidos a inversionistas, aprovechando eventos como los torneos deportivos para convocar sesiones de trabajo.
- Dossier del inversionista. La oficina diseñará un portfolio informativo con información estratégica sobre el sector turístico de Huatulco, oportunidades de inversión, infraestructuras, sistema financiero, mercado de trabajo, marco jurídico y fiscal, tamaño del mercado, etc.

Actuación 29: Atracción de talento y capital.

Esta actuación se considera estratégica para el nuevo modelo de desarrollo turístico al que aspira Huatulco. La dinamización de la economía de Santa María Huatulco, tan íntimamente ligada al turismo, se verá acelerada por proyectos que impliquen la atracción de capital humano altamente especializado.

Algunas iniciativas clave para construir una economía y una sociedad en la vanguardia del desarrollo turístico pueden ser:

- Fortalecimiento y promoción de centros de alta especialización en coordinación con instituciones de enseñanza superior y asociaciones empresariales, orientándolos hacia un Centro de alto nivel gastronómico y hotelero.
- Alianzas con centros de reconocido prestigio internacional para el desarrollo de programas de alta especialización que atraigan el interés de profesionales e investigadores del sector.
- Puesta en marcha de un programa de promoción a la emprendeduría, con talleres, cursos y una plataforma tecnológica de apoyo que cree una red de emprendedores en destino.
- Potenciar, en colaboración con el estado de Oaxaca, la creación de un nodo tecnológico en Huatulco que atraiga a emprendedores y empresas especializadas en la economía digital.

H. Eje Huatulco: destino inteligente (Smart).

Smart es el término acuñado para describir el proceso de integración de la capa tecnológica al plano físico y relacional que conforma destinos, ciudades, industria, comercio. En definitiva, el mundo de hoy. Huatulco destino Smart pretende facilitar que Huatulco aproveche todas las oportunidades que la tecnología le ofrece.

En la era digital se imponen nuevos modelos de gestión, de comportamiento, de aprendizaje, de comercio y de diversión. Este cambio de paradigma se está realizando a gran velocidad. Todos los elementos que componen nuestro mundo se organizan en sistemas digitales.

Hoy las infraestructuras que soportan los destinos son también virtuales y se basan en las conexiones entre negocios, personas e instituciones. No aprovechar hoy las oportunidades que las tecnologías ofrecen es quedarse fuera del mercado y perder cualquier ventaja competitiva obtenida durante las últimas décadas.

En los destinos inteligentes o "Smart destinations", confluyen tres ideas clave: una propuesta turística sustentable, la utilización de la tecnología en todos los ámbitos, y un sistema de gestión capaz de anticiparse a las demandas a las que los destinos están sometidos en el entorno turístico de hoy.

Internet ofrece a los destinos múltiples herramientas para aumentar su influencia sobre el mercado y aumentar la efectividad de la acción pública. Además, permite a empresas de cualquier tamaño estar en permanente contacto con sus clientes. El acceso a Internet por amplias capas de la población impulsa el desarrollo social.

Huatulco destino Smart es una actuación estratégica para impulsar al conjunto de actores – el sector turístico, las instituciones y la sociedad - en la gran transformación hacia la nueva economía digital del turismo.

Para ello se proponen las siguientes acciones:

A corto plazo.

Actuación 30: Liderazgo Smart

Huatulco necesita proyectar una nueva imagen frente al mercado que puede verse favorecida a través de un potente programa de gestión basado en la digitalización del destino, tomando así el liderazgo Smart en la República Mexicana. Este liderazgo se puede articular de la siguiente manera:

- Constitución de una Comisión Smart que asumirá la responsabilidad de impulsar el movimiento Smart de Huatulco.
- Implicación de los agentes económicos, sociales e institucionales en una comunidad Smart como representación de una sociedad innovadora, que ponga en marcha un proceso de participación abierta para la formulación de los objetivos del programa Smart Huatulco.
- Redacción de una agenda de trabajo Smart Huatulco, que al

menos incluya los siguientes asuntos:

- La tecnificación de los procesos asociados al turismo, desde la comunicación de la marca a la gestión de las experiencias.
- El impulso al emprendimiento, especialmente por parte de los jóvenes, nativos digitales, y apoyo a la tecnificación de las empresas.
- La implicación y el desarrollo de las capacidades gestoras de la administración turística.
- La generación y procesamiento de "big data" a lo largo de actividades relacionadas con el turismo que tienen lugar en el destino.

Actuación 31: Programa de digitalización del sector

El programa de digitalización del sector tiene como objetivo facilitar la incorporación escalada de las tecnologías a todas las empresas turísticas, como herramienta de gestión y de comunicación con el mercado, de acuerdo con sus capacidades y necesidades.

Este programa debe partir necesariamente de un diagnóstico de la situación actual. Del diagnóstico se extraerán planes de acción concretos atendiendo a los distintos subsectores de la actividad

turística y la estructura empresarial, que incluirán acciones como:

- Acciones de divulgación y captación de empresas para el programa.
- Foros tecnológicos con la participación de empresas turísticas y tecnológicas.
- Talleres y ponencias temáticas que ilustren las diversas aplicaciones que la tecnología ofrece al sector turístico.
- Programas de asistencia técnica a empresas.
- Creación de redes colaborativas networking- entre empresas turísticas y empresas tecnológicas locales.

A medio plazo.

Actuación 32: Dotación de las infraestructuras y servicios tecnológicos.

Estas infraestructuras se consideran desde dos perspectivas:

 Infraestructuras que mejoran la conectividad digital dentro del destino para el viajero hiperconectado, y que benefician a toda la sociedad, como son:

- Ampliación de la cobertura de la señal telefónica [móvil] a la totalidad del destino.
- Puntos wifi en los lugares estratégicos del destino.
- Ampliación de los servicios al turista: desarrollo de aplicaciones para el viajero como puntos de información digitalizados, extensión de la web "mobile" en información turística, gestión de reservas, etc.
- Plan de digitalización para proyectar la dotación de infraestructuras que hacen de Huatulco un espacio Smart:
 - Conexión progresiva de todas las infraestructuras y servicios públicos a redes digitales.
 - Creación de centros de datos que capturen la información generada por las redes conectadas y los exploten para mejorar la gestión.

I. Eje de gobernabilidad.

Un proyecto estratégico como Transforma Huatulco exige liderazgo y gestión. Es necesario crear y consolidar una estructura que defina funciones, competencias y responsabilidades; prevea la asignación de recursos; y determine la planificación temporal de la ejecución de acciones.

Estas son tareas que no pueden obviarse sin poner en peligro la eficacia y eficiencia de las acciones a emprender.

La toma de decisiones en materia de turismo requiere un desarrollo turístico estructurado, con fórmulas de gestión que defiendan el equilibrio entre la actuación pública, los intereses del sector y la calidad de vida del residente, aglutinando a todos los actores en torno a un objetivo común.

El mercado turístico evoluciona de manera vertiginosa, y en este escenario de creciente dinamismo los organismos de gestión turística deben operar con modelos flexibles y ágiles, que permitan responder y anticipar los cambios en las condiciones del mercado y del propio destino, utilizando todos las herramientas a su alcance para generar soluciones creativas.

Las iniciativas públicas no pueden asegurar su éxito si no cuentan con un apoyo decidido de la sociedad receptora y del tejido empresarial. El sentimiento compartido de responsabilidad por el desarrollo turístico facilita la coordinación de los proyectos de las administraciones, las iniciativas del sector privado y el propio comportamiento de la población multiplicando así los beneficios del desarrollo turístico. En este sentido, la comunicación de los objetivos y programas de acción del propio proyecto a los agentes sociales, políticos y económicos, así como a la población residente, es una actuación clave.

Para conseguir transmitir Transforma Huatulco y poder atraer a largo plazo paulatinamente emprendedores e inversionistas que puedan continuar con el trabajo realizado por todo el sector turístico y la sociedad de Huatulco con el presente proyecto, es necesario realizar una importante labor de comunicación del proyecto y su Declaratoria tanto interna como externamente.

La comunicación no debe ser vista únicamente como una herramienta de marketing, sino como una forma de expresión propia del conjunto del proyecto, es decir del conjunto de las fuerzas sociales y económicas implicadas en su diseño.

Por tanto, se contempla la actuación a lo ancho del espectro de relaciones del destino:

- A nivel estratégico, implicando a los principales actores en los procesos rectores de la transformación de Huatulco.
- En el plano operativo, dotando al destino de una estructura operativa capaz de gestionar los retos que el turismo deberá afrontar en los próximos años.
- En la proyección hacia el tejido social y económico de Huatulco, impulsando la implicación transversal en el gran proyecto Transforma Huatulco.

Por otra parte, Santa María Huatulco debe ver más allá de su límite municipal para asumir el rol que desea en el ámbito territorial del macrodestino de las Bahías y de la Costa Oaxaqueña. Para ello, se propone integrar progresivamente a los actores empresariales e institucionales de los municipios de la Costa en las estructuras e iniciativas propuestas, hasta constituir un destino integrado.

Esta línea de acción se concreta en las siguientes actuaciones:

Ejecución inmediata

Actuación 33: Constitución del Consejo del Turismo.

El Consejo de Turismo debe ser un órgano consultivo de carácter colegiado. Ya existen en Huatulco órganos de similar constitución y objetivos en parte coincidentes [ej. Asociación de Hoteles y Moteles Bahías de Huatulco] . Por tanto, la primera cuestión que los responsables de Transforma Huatulco deben tener en cuenta es la conveniencia de revitalizar las instituciones existentes o replantear sus roles así como la creación de un Consejo de Turismo encargado de impulsar las acciones estratégicas recogidas en el plan de acción.

Asimismo, el Consejo deberá ejercer la interlocución con la Autoridad Municipal, la Secretaría de Turismo de Oaxaca y la SECTUR, promoviendo la creación de comisiones de trabajo y coordinación que

aseguren el alineamiento de las políticas turísticas del estado y de la federación con las prioridades y estrategias fijadas en Transforma Huatulco y su Declaratoria.

Actuación 34: Oficina de gestión.

La oficina de gestión de Transforma Huatulco se ha ideado como una estructura ejecutiva que asumirá la responsabilidad de la implantación del nuevo modelo de desarrollo turístico de Huatulco

La Oficina de gestión deberá ser dotada de medios personales y presupuestarios, y asumirá las siguientes responsabilidades:

- Gestionar los fondos, personal y recursos que tenga asignados.
- Coordinar a todos los actores, implicar a la sociedad y divulgar los principios y objetivos de Transforma Huatulco.
- Integrar los planes, programas y políticas que se pongan en marcha en pro del turismo dentro del esquema del cambio de ciclo que propone Transforma Huatulco.

Es necesario contar con mecanismos de control temporal y cumplimiento de los objetivos de Transforma Huatulco por lo que se propone el desarrollo de una plataforma de gestión que facilite la ejecución, monitoreo y seguimiento de las acciones propuestas.

Duración del proyecto.

Actuación 35: Divulgación de Transforma Huatulco.

Implicar al sector y a la sociedad exige dar a conocer la existencia y alcance de Transforma Huatulco y las acciones y resultados que de él se derivan.

Es necesario dotar a las políticas públicas de visibilidad, comunicando al sector y a la ciudadanía los hitos que marcan el logro de los objetivos fijados en Transforma Huatulco y por tanto generando expectativas concretas y factibles dentro del sector.

Para la divulgación de Transforma Huatulco se propone:

- La puesta en marcha de un gabinete de comunicación que asuma las tareas de difundir y concientizar a toda la sociedad de Huatulco y particularmente al sector turístico del destino, respecto a los principios, objetivos y acciones de Trasforma Huatulco y su Declaratoria. El gabinete podrá estar integrado dentro de la propia Oficina de gestión o contratado externamente.
- Un calendario de hitos comunicables relativos a la ejecución del proyecto Transforma Huatulco.
- Un ejercicio permanente de coordinación con la Oficina de Gestión, el Consejo de Turismo, el

Observatorio Turístico y el conjunto de actores y participantes de los tejidos asociativos que los representan.

Actuación 36: Programa Amigos de Huatulco.

El programa Amigos de Huatulco se plantea como objetivo lograr la implicación de todos los actores públicos y privados de Huatulco. Se proponen actuaciones enfocadas a difundir la importancia de la actividad turística, transmitiendo a los colectivos implicados los beneficios que reporta e incentivando la participación y puesta en marcha de nuevas iniciativas y proyectos empresariales.

Asimismo, se pretende dar a conocer los objetivos de Transforma Huatulco y las actuaciones que se plantean poner en marcha.

- Concientización del sector. El objetivo de esta actuación es transmitir al sector empresarial las actividades que se están desarrollando en materia turística, su motivo, objetivos y características. Las sesiones de sensibilización dirigidas a los empresarios y emprendedores se desarrollarán en coordinación con el tejido asociativo empresarial.
- Concientización de la ciudadanía, con el objetivo de lograr su

implicación con la actividad turística como fuente de riqueza y empleo, así como fomentar el sentimiento de anfitrión hacia los visitantes. Se realizará una campaña de concientización dirigida a los diferentes colectivos sociales, con mensajes de fuerza que informen sobre la existencia y el significado del presente proyecto haciendo especial hincapié en la Declaratoria.

J. Eje gran visión: Un nuevo macrodestino que suma esfuerzos y multiplica resultados.

En la últimas décadas la Costa Oaxaqueña ha visto crecer nuevas propuestas turísticas que han buscado situarse en el mercado. La realidad del espacio donde se ubican estas propuestas - una conurbación casi permanente- y la necesidad de disponer de marcas capaces de alcanzar un posicionamiento único [diversidad de productos- segmentos] en el mercado, recomiendan un ejercicio de integración de las políticas de gestión y promoción turística de los municipios costeros colindantes.

La eficiencia de la gestión deriva de la optimización del uso de los recursos, que deben utilizarse no para crear un escenario de competencia interna sino de integración entre ambos destinos, algo

que reside en el germen del proyecto de conurbación interestatal Ruta de la Costa Oaxaqueña.

Es necesario, pues, superar las visiones e intereses parciales que podrían afectar negativamente al posicionamiento en el mercado, a la experiencia del turista en destino y en definitiva al desarrollo turístico del futuro de la zona en su conjunto.

Se trata, en pocas palabras, de sumar esfuerzos para multiplicar resultados, plasmando lo que de facto está ocurriendo de manera aislada en diversos frentes: que el conjunto de la Costa Oaxaqueña actúe como un único destino, apoyándose en las fortalezas de cada una de las poblaciones que lo integran.

En esta línea se proponen las siguientes actuaciones:

Ejecución inmediata.

Actuación 37: Impulso a la coordinación institucional turística en el macrodestino de la Costa Oaxaqueña.

El macrodestino de la Costa Oaxaqueña, que se sitúa en el conjunto de municipios costeros colindantes frente al Océano Pacífico; debe trabajar para la integración efectiva de su gestión turística y su política de acceso al mercado. Con este propósito deben suavizarse las posibles divisiones existentes y promover acciones y programas que superen ciclos políticos estableciendo un marco de colaboración

turística que atienda estrictamente a la competitividad del destino y la mejora de la calidad de vida de la población que en el reside.

Se propone sea Santa María Huatulco quien lideré este proceso de colaboración e integración y asuma la iniciativa de manera conjunta desde el plano institucional y el sector. La secuencia a seguir sería la siguiente:

- Comisión Costa Oaxaqueña.
 Constitución de una Comisión
 Costa Oaxaqueña para promover la integración de los destinos con una visión estratégica.
- Foros empresariales interestatales, con participación de empresarios turísticos de los municipios costeros de Oaxaca, para la identificación de áreas de trabajo compartidas y redacción de una propuesta de cooperación que se elevará a las autoridades competentes para la definición del acuerdo marco de actuación.
- Firma de un acuerdo marco de actuación entre los municipios pertenecientes a la Costa
 Oaxaqueña, que contemple los mecanismos de toma consensuada de decisiones y coordinación operativa en materia de gestión del destino, promoción y marca.
- Acuerdos normativos para la regulación de actividades que se desarrollan transfronterizamente,

- como el transporte turístico o la operación de actividades y excursiones.
- Ejecución del Programa de Ordenamiento de la Zona Costera de Oaxaca, a cargo de las autoridades competentes.

A corto plazo.

Actuación 38: Posicionamiento y marca del macrodestino Bahías de Huatulco / Costa Oaxaqueña.

En un mercado lleno de marcas de destino, al que continuamente llegan nuevos jugadores, las marcas consolidadas deben proteger su valor, mientras actualizan y enriquecen su promesa al mercado con nuevos atributos.

La potencia de la marca Huatulco ha sido aprovechada por nuevas propuestas que se han desarrollado en la zona, aprovechando la notoriedad y posicionamiento, a la vez que han aparecido nuevas marcas desvinculadas de Huatulco buscando un posicionamiento independiente.

Se propone la creación de una marca paraguas planteada por una firma experta global que cobije las marcas de los diferentes destinos que integran las Bahías y la Costa Oaxaqueña aumentando la notoriedad de la zona y la penetración de cada una de ellas:

- La marca deberá fundamentarse en las fortalezas de las diferentes marcas y realidades existentes en las Bahías y en la Costa Oaxaqueña -y que poco compiten por producto- multiplicando su notoriedad y posicionamiento ante los mercados. La marca debe actuar como marca paraguas lanzando un mensaje diverso y robusto al mercado.
- Elaboración de un plan conjunto anual de promoción y acceso al mercado, garantizando la coherencia en los mensajes turísticos, infraestructuras, servicios, material promocional, señalización vial y turística, etc.



10. HOJA DE RUTA.

La hoja de ruta establece los ejes de acción estratégica para el cambio ubicados en el tiempo. Esta es la columna vertebral para lograr el futuro turístico de Huatulco, definiendo acciones en materia de infraestructuras, posicionamiento, desarrollo experiencial, innovación y competitividad, entre otros.

Es en éste propósito que la hoja de ruta habrá de establecer las actuaciones de inmediato, es decir, aquellas cuya ejecución debe iniciarse cuanto antes. Posteriormente vendrán las actuaciones de corto plazo que para fines del presente trabajo se plantean para el 2020-21, seguidas por las actuaciones de mediano plazo, planteadas para 2022-23, dejando aquellas de largo plazo para ejercicios futuros y de actualización del presente Plan de Actuaciones para Huatulco.

A continuación se presentan los ejes y la batería de actuaciones a emprender de manera inmediata, acompañadas éstas de un cuadro propuesta para monitorear el seguimiento y cumplimiento de cada una de ellas.

ACTUACIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA

Estrategia de Ordenamiento y Valorización del Espacio.

Eje de Valorización del espacio turístico: asegurando la promesa.

- •Actuación 1: Coordinación de la ejecución del planeamiento existente sobre el territorio.
- •Actuación 2: Preservación de los componentes identitarios del espacio físico de Huatulco.

Eje de Infraestructuras: la movilidad, la conectividad y la atención.

•Actuación 6: Impulso a la conectividad con los mercados de origen.

Estrategia de Posicionamiento y Acceso al Mercado.

Eje de Posicionamiento de Huatulco: poniendo en valor el hecho diferencial.

•Actuación 14: Política de "branding" de Huatulco. Inspirando la promesa.

Estrategia de Desarrollo Experiencial.

Eje de Desarrollo experiencial: inspirar, capturar, asombrar y fidelizar.

•Actuación 19: Portafolio de producto experiencial de Huatulco.

Estrategia de Innovación, Competitividad y Atracción de Inversiones.

Eje de Competitividad de la Oferta: Alineando al sector con el mercado.

•Actuación 23: Fomento de la mejora de la calidad de la oferta turística.

Estrategia de Liderazgo y Gestión.

Eje de Gobernabilidad. Liderazgo que inspira una nueva actitud.

•Actuación 33: Constitución del Consejo de Turismo.

- •Actuación 34: Oficina de Gestión.
- •Actuación 35: Divulgación de Transforma Huatulco.

Eje de Gran Visión: Sumando esfuerzos y multiplicando resultados.

•Actuación 37: Impulso a la coordinación institucional turística del macrodestino de la Costa Oaxagueña.

HOJA DE RUTA												
EJES Y ACTUACIONES	MES											
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	l 1	12
Eje de Valorización del espacio turístico.												
Actuación 1. Coordinación de la ejecución del planeamiento existente sobre el territorio.												
Actuación 2. Preservación de los componentes identitarios del espacio físico de Huatulco.												
Eje de infraestructuras: la movilidad, conectividad, etc.												
Actuación 6. Impulso a la conectividad en los mercados de origen.												
Eje de Posicionamiento de Huatulco. El hecho diferencial.												
Actuación 14. Política de "branding" de Huatulco.												
Eje de Desarrollo Experiencial												
Actuación 19. Portfolio de producto experiencial de Huatulco												
Eje de Competitividad de la oferta.												
Actuación 23. Fomento de la mejora de la calidad turística.												
Eje Gobernabilidad.												
Actuación 33. Constitución del Consejo de Turismo.												
Actuación 34. Oficina de gestión.												
Eje de Gran Visión.												
Actuación 37. Impulso a la coordinación institucional del macrodestino.												

11. CUADRO DE MANDO.

El Cuadro de Mando, también conocido como "Tableau de Ford" [TDF] es una herramienta de control que permite establecer y monitorear los objetivos del Plan de Acción y las diferentes actuaciones propuestas.

También puede ser considerado como una aplicación que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con una estrategia determinada, mostrando de forma clara cuando los actores que "juegan" dentro de Huatulco alcancen los objetivos definidos por el propio plan estratégico.

Dada la naturaleza de Huatulco, se considera adecuado el uso del Cuadro de Mando bajo la "Modalidad Operativa". Su implementación y puesta en marcha resulta menos complejo.

La implantación del cuadro de mando operativo servirá para conocer en todo momento si las actuaciones que se desprenden de cada eje estratégico enmarcados dentro del Plan de Acción muestren el grado de consecución de los objetivos.

"Lo que mides, es lo que obtienes"

Sin duda la frase de "todo lo que puedes medir, se puede mejorar", cobra importancia durante la ejecución del Plan de Acción Transforma Huatulco. En resumen el Cuadro de Mando es una herramienta de gestión del Plan que muestra continuamente cuándo los responsables del cumplimiento de cada actuación alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

El Plan propone, a partir de una visión, los objetivos y las estrategias para lograrlos. El Cuadro de Mando, pues, se traduce en el instrumento de medición del cumplimento de las tareas.

La estrategia es un paso en un proceso continuo.

Este paso significa dejar atrás las descripciones y estrategias presentadas en el Plan de Acción Transforma y pasar a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.

En otras palabras, quienes conforman Huatulco tienen que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

Una manera adecuada de iniciar este proceso será capitalizar la experiencia adquirida durante el ejercicio de contraste y formar nuevos grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles se constituyen como los cinco factores [enunciativo más no limitativo] más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas en el plan, atendiendo cada eje estratégico para la competitividad turística de Huatulco.

Ya el ejercicio de contraste permitió, a partir de una discusión respetuosa, de fondo, la construcción de acuerdos que se reflejan en el consenso. Parten de una visión de futuro sobre la que se habrá de anclar el posicionamiento de Huatulco.

El listado de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

- La fuerza de expresar de manera explícita un modelo [plan] y traducirlo en indicadores facilita el consenso entre quienes integran la oferta de Huatulco, no sólo al precisar los objetivos, sino también de cómo alcanzarlos.
- Clarifica como las acciones y su temporalidad afectan no sólo al corto plazo, sino también al mediano y largo plazo.
- Una vez que el cuadro de mando está en marcha, se puede utilizar para comunicar las acciones que deben emprenderse, unir todos los esfuerzos en una misma dirección para evitar la dispersión.
- En este caso, el cuadro de mando funciona como un sistema de control por excepción.

 Por último, permite identificar cualquier desvío con relación a los objetivos y actuaciones del plan estratégico Transforma, e incluso descubrir la causa que ha dado lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

- Un modelo sin el compromiso de todos los integrantes de la ruta, incluyendo las instituciones públicas, es como coloquialmente se dice: papel mojado. El esfuerzo resultará vano.
- Si los indicadores no son elegidos con cuidado, el cuadro de mando puede perder sus virtudes al no comunicar lo que se quiere transmitir.

Propuesta de Cuadro de Control y Mando.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES IMPACTO ESFUERZO [efecto] [causa]	ACTUACIONES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		GESTOR [RESPONSABLE]

TABLA No. 1 Elaboración propia CTMAS[UNO]

