



Análisis de la competitividad desde la perspectiva hotelera en el Pueblo Mágico de Tonatico, México

· Teoría y Praxis · ISSN 1870 1582 · DOI 10.22403/UQROOMX/TYP30/03 · Revista científica, indizada y arbitrada ·

Recibido: 08/08/2022 · Aceptado: 13/09/2022

Editor encargado: Dr. Alfonso González Damián

Mónica del Valle Pérez¹

Carlos Hugo Millán García^{1*}

Arlen Sánchez Valdés¹

Gloria Georgina Icaza Castro¹

¹Facultad de Turismo y Gastronomía

Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

Tonatico, destino objeto de estudio de esta investigación, cuenta con condiciones privilegiadas para el desarrollo turístico, sin embargo, enfrenta problemas de competitividad y sustentabilidad agravados por el escenario pos-pandemia. Ante esto, este documento busca analizar aquellos elementos de la competitividad desde la perspectiva hotelera que ayudan a crear destinos atractivos y sustentables. En una primera etapa, se hizo una revisión de la literatura vigente en el tema, posteriormente y con el objetivo de entender el contexto de las Mipymes, se aplicó un cuestionario a 45 empresarios del sector hotelero y finalmente se realizó un grupo de enfoque. Se concluye que, amplios son los retos que enfrenta el destino ante la obsolescencia de su oferta y ausencia de información del turista por lo cual es necesario repensar los productos turísticos e incorporar una nueva visión empresarial que promueva el desarrollo sustentable del destino.

Palabras clave:

Turismo

Desarrollo sustentable

Competitividad

Oferta

*Correspondencia: chmillang@uaemex.mx



Analysis of competitiveness from the hospitality perspective in the Magical Town of Tonatico, Mexico

· Teoría y Praxis · ISSN 1870 1582 · DOI 10.22403/UQROOMX/TYP30/03 · Revista científica, indizada y arbitrada ·

Received: 08/08/2022 · Accepted: 13/09/2022

Commissioning editor: Dr. Alfonso González Damián

Mónica del Valle Pérez¹

Carlos Hugo Millán García^{1*}

Arlen Sánchez Valdés¹

Gloria Georgina Icaza Castro¹

¹Facultad de Turismo y Gastronomía

Universidad Autónoma del Estado de México

Abstract

Tonatico, the destination under study of this research, has privileged conditions for tourism development, however, it faces problems of competitiveness and sustainability aggravated by the post-pandemic scenario. Given this, this document seeks to analyze those elements of competitiveness from the hospitality perspective that help create attractive and sustainable destinations. In a first stage, a review of the current literature on the subject was made, subsequently, and with the aim of understand the context of MSMEs, a questionnaire was applied to 45 entrepreneurs in the hospitality sector and finally a focus group was carried out. It is concluded that, broad are the challenges faced by the destination before the obsolescence of its offer and absence of tourist information, so it is necessary to rethink tourism products and incorporate a new business vision that promotes the sustainable development of the destination.

Keywords:

Tourism

Sustainable development

Competitiveness

Supply

Introducción

Sin duda, la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, ha impactado los escenarios empresariales incidiendo en los patrones de consumo, pero sobre todo acelerando profundos cambios sociales (Sánchez Valdés & Nava Rogel, 2020) que impactarán en la reconfiguración de la oferta turística donde la sustentabilidad se incorpora como elemento medular para consolidar una oferta competitiva que pueda responder a las necesidades y tendencias sociales, económicas y ambientales (Sanagustín-Fons & Mur, 2021).

Aunque las teorías y modelos de competitividad surgieron en las últimas dos décadas del siglo pasado, desde inicios de este siglo, amplios han sido los estudios que han abordado el tema de la evaluación de la competitividad turística. En gran medida, debido a que la competitividad en destinos turísticos se ha convertido en un tema relevante en aquellas regiones donde el mercado turístico crece rápidamente (Navickas & Malakauskaite, 2009). Sin embargo, debido a su multifactoriedad, resulta difícil determinar aquellas actividades que en el corto y mediano plazo tienen mayor incidencia en la competitividad. Así también, el espacio geográfico y la sustentabilidad hacen aún más complejos los sistemas de medición y análisis.

El corredor turístico Ixtapan de la Sal-Tonalico, este último municipio objeto de estudio de esta investigación, se ubica al sureste del Estado de México, siendo uno de los destinos favoritos de fin de semana, principalmente por su clima cálido y aguas termales, pero sobre todo por su cercanía a dos importantes mercados emisores de turistas: Toluca (capital del Estado de México) y Ciudad de México (capital de México país). A pesar de que la actividad turística en la zona inicia en 1945 (Sánchez et al., 2018), su crecimiento ha sido lento, también el interés de las autoridades, lo cual ha respondido a factores políticos, generando problemas de competitividad y sustentabilidad que hoy en día, se han visto agravados, ante el escenario pospandemia.

Tonalico, fue nombrado Pueblo Mágico¹ en el año 2020, pero no ha logrado consolidar una oferta turística ni servicios en sintonía con Ixtapan de la Sal, a pesar de ser considerados en el mismo corredor turístico. Adicional, a partir

¹ El programa de Pueblos Mágicos es una estrategia de la Secretaría de Turismo Federal, vinculada a los ámbitos estatal y municipal que busca integrar la oferta turística basada en atributos singulares de distintas poblaciones del país, otorgando dicho estatus a aquellas que cumplen con los parámetros establecidos.

de la crisis sanitaria del Covid-19 se estima que cerca del 40% de empresas de hospedaje en Ixtapan de la Sal y Tonicato cerraron temporal o definitivamente sus actividades (resultado de la visita de familiarización en mayo de 2022), sobre todo entre las microempresas, además de evidenciar la ausencia de un soporte estratégico que les permitiera adaptarse y reactivarse empleando medios digitales.

Esto tiene relación con otros estudios que manifiestan que durante la contingencia sanitaria el 21% de las microempresas en Latinoamérica enfrentaron un alto riesgo de cierre de operaciones (Peralta, 2021). Por lo cual, determinar qué elementos se deben considerar para lograr competitividad desde la perspectiva hotelera del municipio de Tonicato, bajo una visión sustentable, es el objeto de estudio de esta investigación para lo cual, en un primer apartado se analiza la literatura científica vinculada a la competitividad de los destinos turísticos y su oferta, lo que permitió determinar los conceptos teóricos aplicables. Posteriormente, se incluye un apartado metodológico donde se explican las dos etapas de la investigación, para dar paso al apartado de resultados, discusión y conclusiones.

Finalmente, este estudio contribuye a la conceptualización de los factores teóricos que inciden en la competitividad de los Pueblos Mágicos desde la perspectiva de las Mipymes hoteleras, así como también, empíricamente se puede obtener una radiografía de la situación que prevalece en las Mipymes turísticas hoteleras y en el destino después de la crisis sanitaria por Covid-19.

Revisión de la Literatura

1 La competitividad del destino y su vínculo con la oferta turística sustentable

Si la definición de competitividad en el ámbito turístico genera un importante debate, más complejo aún, resulta la evaluación que cada uno de los autores otorga a los diversos modelos relacionados con el tema.

Uno de los modelos explicativos más utilizado es el de Ritchie y Crouch (2003), resultado de la revisión y adaptación de su primer modelo presentado en 1993 (Mazaro, 2008), el cual incorpora cinco determinantes clave para la competitividad de un destino: política de planificación y desarrollo del destino; factores determinantes calificados y amplificadores: gestión de destinos; recursos básicos y atractores; factores y recursos de apoyo. Cada uno de estos

determinantes cuenta con sus propias subcategorías de análisis, agrupando elementos clave de la competitividad.

En el modelo se señala la importancia del macroentorno y microentorno competitivo que rodea al destino, sin olvidar que los recursos básicos y las atracciones son las razones fundamentales por las que los posibles visitantes eligen un destino sobre otro, siempre en el entendido que un destino competitivo promueve el bienestar de la población local de forma sustentable.

Este es un modelo que incorpora el desarrollo sustentable al sistema turístico y es conocido como el modelo de Calgary. A pesar de su utilidad, se plantean factores abstractos de difícil medición (Diéguez et al., 2011). Las versiones más recientes del modelo incorporan a la sustentabilidad en sus esferas económica, ambiental, social, cultural y política, como una condicionante de la competitividad de los destinos (Jiménez Baños et al., 2012), de ahí que todavía sea un referente cuando se busca analizar la competitividad de los destinos turísticos.

Simultáneamente, Dwyer y Kim (2003) incorporan al mercado como eje rector para el desarrollo de una oferta competitiva ya que es fundamental conocer las necesidades y el perfil de los turistas como base para el desarrollo de productos y servicios.

Investigaciones posteriores trataron de identificar aquellos factores que incidían directamente en la competitividad turística (Enright & Newton, 2005; Navickas & Malakauskaite, 2009).

Según Enright y Newton (2005), la competitividad de un destino turístico depende de factores específicos relacionados con el mercado (arquitectura, historia, eventos, cultura, etc.) y factores generales que son aquellos vinculados al entorno de negocio (costos de mano de obra, estabilidad política, nivel de educación). Bajo esta perspectiva, según Navickas y Malakauskaite (2009), la competitividad de un destino y del sector turístico está predeterminada por el ambiente jurídico, tecnológico, político, económico, social, cultural y ecológico. Así también, Molina, Pereira y Claver (2010), afirman que el desempeño de una empresa turística depende principalmente de dos factores: el lugar donde la compañía opera (efecto del destino) y los recursos internos (efecto de la compañía), siendo que los factores internos son preponderantes en el desempeño de ésta y, por ende, en su competitividad.

En el 2010, el mismo Crouch establece que la lista de determinantes y atributos incorporados a los modelos de competitividad de destinos turísticos ha sido extensa, pero es fundamental enfocarse en aquellos que tienen mayor impacto en segmentos de mercado específicos resaltando así la esencia de la mercadotecnia en los análisis de competitividad.

La prevalencia de un destino turístico está determinada por una función que responde a las demandas del mercado siendo el reto lograr el balance entre ésta, el cuidado de la naturaleza y la viabilidad de la industria (Hassan, 2000), adicionalmente se debiera considerar lo social, pero en una primera instancia no se otorga la importancia debida.

Tal como lo afirma Mazaro 2008), se requiere lograr una perspectiva coherente e integrada que permita gestionar los flujos turísticos y la organización de los destinos en búsqueda de la competitividad. De tal suerte, que la conceptualización de la oferta debe incluir experiencias únicas y diferenciadas, no solo productos genéricos fácilmente replicables.

Pero no sólo la academia ha buscado nuevos modelos para medir la competitividad tanto a nivel destino como a nivel empresarial, el Gobierno Federal de México, ha hecho lo propio bajo su perspectiva.

En el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, la competitividad de los destinos turísticos mexicanos establecía seis criterios de medición: productividad, innovación, diversificación, especialización, profesionalización y sustentabilidad. Sin embargo, la debilidad de esta forma de medición radica en que cada uno de los indicadores, trabaja de forma independiente y no existe una escala global que permita evaluar un desempeño general. Así también, el análisis del mercado se asume como parte de las actividades de innovación, diversificación y especialización; generalmente a través de la creación de experiencias únicas y productos nuevos, como un factor constante en cada uno de los criterios y eje rector, junto con la sustentabilidad.

A nivel empresarial se destaca la Propuesta para la Medición de la Competitividad de los Prestadores de Servicios Turísticos (Sectur, 2014), centrada en la sistematización de procesos, gestión del talento humano, mejora continua, y gestión con el mercado, entre otros, aunque sin diferenciar entre los factores que impactan en el desempeño y los resultados manifiestos de la competitividad (Millán-García & Gómez-Díaz, 2018).

Además, es necesario establecer que existen diferencias marcadas entre los factores que impactan en la competitividad de un destino, y los que impactan en una empresa. Autores como Becerra, Cortés y Bravo (2014), trataron de vincular la competitividad con la calidad en el servicio, demostrando cómo los elementos tangibles del servicio están ampliamente ligados al grado de competitividad. Sin embargo, no plantearon la calidad como eje central de algún modelo, sino como un elemento vinculado a la oferta y al medio ambiente.

De lo anterior se deduce que son dos posturas generales las que prevalecen en los modelos de competitividad. La primera hace énfasis en la multifactoriedad de la misma y en especial de factores externos a la organización, particularmente en aquellos de índole económica, como pilares de ésta: precios, infraestructura, tecnología, sociedad, medio ambiente, la organización industrial y los condicionamientos externos. La segunda postura busca colocar el análisis del mercado como el eje base de la competitividad, siendo esta corriente de pensamiento, la que incorpora la calidad como el factor estratégico para lograr la competitividad.

Aunque amplias han sido las investigaciones y varios los modelos que buscan medir la competitividad de los destinos turísticos, su compleja multidimensionalidad, ha dificultado crear sistemas de medición que permitan establecer criterios de desempeño deseables, que abonen no sólo a la economía local, sino también a la sustentabilidad de la actividad y la consolidación de una oferta acorde a las condiciones vigentes.

Asimismo, el reconocimiento de la importancia del binomio turismo-espacio se ha plasmado como obvio siendo que, es fundamental reconocer al territorio como parte de la competitividad. Ante esta situación, surgen preguntas relacionadas con la competitividad de los destinos: ¿dónde deberían concentrarse los esfuerzos por lograr una mayor competitividad en los pequeños destinos turísticos? y ¿en qué momento se debe acotar la multidimensionalidad y delimitar las acciones en aquellas actividades que mayor incidencia tienen en la competitividad global del destino?

Algunas de las respuestas a estas preguntas surgen a través del análisis de los Factores Críticos de Éxito (FCE) así como también a partir de la identificación de éstos se pueden construir estrategias enfocadas en crear destinos competitivos. Autores como Alonso (2010), ya habían planteado la importancia

de crear modelos o sistemas de evaluación de la competitividad de los destinos turísticos, basados en los FCE, reconociendo a la empresa turística como eje básico de la competitividad del destino.

Según Rockard (1979) y Leidecker y Bruno (1984) son tres las fuentes de los FCE: los factores medioambientales, los industriales o sectoriales y los propios de la organización. Sin embargo, éstos son analizados en relación con las organizaciones o secciones productivas, sentado así las bases teóricas para entender que el producto turístico es un FCE de alta incidencia en la competitividad global de los destinos turísticos.

No obstante, es un hecho que, para alcanzar la competitividad de un destino, previamente se requiere la adecuada conformación de sus productos turísticos (Shaadi Rodríguez et al., 2019), de tal suerte que la competitividad está íntimamente ligada al producto turístico que se gestiona y oferta.

La composición del producto turístico según Nicolau (2010), está regida por cuatro niveles: uno básico, otro auxiliar, uno aumentado y finalmente el secundario. El básico se refiere a lo que el cliente pretende obtener íntimamente ligado a la necesidad básica. El auxiliar, es lo mínimo que debe estar presente para poder utilizar el producto básico. El aumentado, está vinculado a la percepción del servicio para que finalmente los secundarios abonen al valor adicional. La teoría del producto de Nicolau (2010), permite evaluar la competitividad desde la esfera de la oferta turística, a diferencia de aquellas teorías que hacen énfasis en el potencial del territorio lo cual, en gran medida, está vinculado a sus recursos naturales, históricos y culturales, bajo esta teoría el producto en sí es el FCE.

A partir de las consideraciones de Mill y Morrison (1992), respecto a que los destinos son productos, se han realizado distintas investigaciones entre las que destacan; Shaadi et al., (2019), donde los destinos turísticos se integran de atractivos, infraestructura y transporte, entre otros y que la correcta conformación del producto turístico es la base de la competitividad de este; el modelo de niveles de producto de Nicolau (2010), que ha sido la base para varias investigaciones de corte empírico relacionadas con la competitividad de pequeños destinos, destacando el estudio de Shaadi et al., (2019), que, con base en su experiencia en Pueblos Mágicos, conceptualizaron su propia matriz de concentrado de componentes del producto turístico por niveles de Nicolau (2010), adicionando una escala de valores. La evaluación a través

de la composición del producto turístico permite entender la calidad de la oferta como primer paso de competitividad, para posteriormente vincular el territorio siempre en un marco sustentable.

Sin duda, el gran reto que enfrenta la oferta turística con relación a la sustentabilidad es poder desvincular el desarrollo económico al consumo (González Ordaz & Vargas Hernández, 2017). Así, resulta fundamental analizar qué factores inciden en una oferta turística competitiva y sustentable lo cual, estará incidiendo en la competitividad del destino. Así, uno de los indicadores más usados son los de desarrollo sustentable para los destinos turísticos establecido por la Organización Mundial del Turismo (Organización Mundial del Turismo, 2015), esto puso en la agenda mundial la discusión del turismo y la sustentabilidad y reanudó el debate sobre los indicadores que habían venido utilizando como: ciclo de vida de productos, salud ambiental, equipamientos ecológicos, distintivos de responsabilidad social (RS), entre otros (Cardoso, 2006). Por lo cual, incorporar aspectos ambientales, sociales, económicos, políticos y culturales en la evaluación de la oferta turística ha sido uno de los medios para la medición de la sustentabilidad.

Entre los elementos implícitos en la competitividad de los destinos se encuentra la competitividad de las empresas, es decir, un destino competitivo requiere una oferta de servicios competitivos y las empresas se favorecen de un destino competitivo. Ante ello, Molina, Pereira y Claver (2010), afirman que el desempeño de una empresa turística depende principalmente de dos factores: el lugar donde la compañía opera (efecto del destino) y los recursos internos (efecto de la compañía), siendo que los factores internos son preponderantes en el desempeño de ésta y por ende en su competitividad. Esto es, la suma de esfuerzos entre empresas y destinos se conjuga para elevar la competitividad turística.

También, es importante tener en cuenta que, como consecuencia de la pandemia, la aceleración de la digitalización de los procesos productivos, en la cadena de valor y en la forma en la que se relacionan las empresas con sus clientes y proveedores (Peralta, 2021), no como factor adicional, sino como medio para su gestión y plataforma para la innovación en esos rubros. Es decir, la competitividad de las empresas y destinos también se ve reflejada por el grado en el que se adaptaron a la digitalización.

Metodología

El presente estudio es resultado de dos etapas de investigación, la primera se basa en la aplicación de un instrumento adaptado de la “Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo” (Sectur, 2014). Originalmente el Modelo de Competitividad de la Empresa Turística Mexicana (MCETM), éste considera seis dimensiones o factores que son: características y vocación turística, gestión de rutinas y procesos, gestión de mejora continua, gestión del capital humano, gestión de mercado-cliente y evaluación de beneficios. El instrumento original cuenta con 112 ítems, sin embargo, al tratarse de Mipymes se ajustó a tan sólo 59 que responden a los ítems más importantes de las seis categorías, eliminándose principalmente los de certificación y sellos de calidad. La nueva propuesta fue validada con los autores originales del modelo y fue durante el verano de 2021 que se aplicó el instrumento adaptado.

En un inicio se había considerado incluir a una mayor gama de prestadores de servicios turísticos como agencias de viajes y restaurantes, pero durante la primera visita a la zona objeto de estudio se pudo identificar que la mayoría de éstos habían cerrado como resultado de la crisis sanitaria, por lo cual se optó por focalizar el estudio en las Mipymes hoteleras que sin duda son el sector turístico más relevante de la zona.

Las micro y pequeñas empresas turísticas, estudiadas se caracterizaron por propietarios solos, familias o con una estructura organizacional limitada por lo cual, fueron las más afectadas para enfrentar el desafío de la pandemia y la eminente digitalización, no solo por la falta de recursos, sino por las limitantes en talento humano para responder a las necesidades. Sin embargo, en esta etapa de reactivación han identificado al comité de Pueblos Mágicos como un medio de compartir el conocimiento y poder superar la crisis.

La información obtenida del instrumento se utilizó para contextualizar la situación de las empresas de hospedaje tanto a nivel competitivo, como en los efectos derivados de la pandemia. Se difundió y visitó para su aplicación de manera generalizada a todos los establecimientos de hospedaje, sin embargo, se obtuvo respuesta de 45 hoteles de un universo estimado de 80, principalmente debido a que aproximadamente el 40% de ellos se encontraba cerrado temporal o definitivamente. Por tanto, los hoteles encuestados son los

que mantenían operaciones, pues hasta la normalización de las condiciones de salud se podrá determinar si aquellos que se encontraron cerrados retomarán las actividades o no.

Posteriormente, y a partir de una selección de las variables que sustentan teóricamente la competitividad, se empleó la técnica de grupo de enfoque mediante un guion semiestructurado, en este participaron 8 hoteleros integrantes del Comité Pueblos Mágicos². Este ejercicio se realizó con el objetivo de conocer la perspectiva de los empresarios sobre la importancia de los factores que impactan en la competitividad del destino para la reactivación del turismo en el corredor turístico.

Las categorías de análisis seleccionadas a partir del destino, de la literatura y de la aplicación del instrumento adaptado fueron: oferta, y demanda todo en el marco de la sustentabilidad (**Tabla 1**).

Tabla 1. Categorías de análisis, variables y subvariables que inciden en la competitividad

Categoría	Variable	Subvariable
Oferta	Productos y servicios	Atractivos
		Servicio
	Infraestructura	Señalización
		Atención y orientación
Demanda	Perfil del turista	Orden y limpieza
		Motivaciones
		Gasto
	Satisfacción del turista	Modalidad
		Con el destino
Tratamiento de la información	Toma de decisiones	Con los servicios públicos
		Con los servicios privados
		Periodicidad
Tratamiento de la información	Grupo de análisis	

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

² Los comités de pueblos mágicos se integran por un empresario de cada giro turístico de la localidad, un líder de la sociedad, un representante del gobierno federal y uno del municipal.

Resultados

De la aplicación del instrumento se destaca la afectación por el cierre de actividades, así como también la necesidad de la profesionalización de los servicios, la articulación entre prestadores de servicios y autoridades, además de que en la mayoría de los casos el turismo es una actividad alternativa, puesto que los propietarios tienen una ocupación y fuente de ingresos principal lo que también incide en la calidad del servicio. También, se identificó la falta de adopción de tecnologías de información, la precariedad laboral del sector por la estacionalidad y los precios bajos que dominan en la zona, lo que impacta negativamente en la sustentabilidad del destino. En definitiva, no se lograron resultados que pudieran definir la zona objeto de estudio como un destino competitivo a pesar de contar con la denominación como Pueblo Mágico.

En relación con los objetivos planteados, la información recabada mediante el *focus group* permitió confirmar dos variables como aquellas que inciden en la competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos, al menos en el caso de Tonatico; oferta y demanda. Por lo cual, reclaman atención y seguimiento, como una labor conjunta entre autoridades, entidades como el comité Pueblos Mágicos, y las empresas.

A. Oferta

En cuanto a la oferta como variable que tiene incidencia en la competitividad cuenta con al menos dos perspectivas para analizarse; producto y servicios turísticos e infraestructura. Los productos turísticos de un Pueblo Mágico requieren de servicios para la atención del turista, tales como hospedaje, alimentos y bebidas, entre otros por lo cual, se resalta la importancia de contar con un producto turístico principal que es el que genera el desplazamiento. En este sentido, tanto los hoteleros como las autoridades reconocen la necesidad de contar con un producto único y experiencial, pues, aunque identifican los recursos con los que se cuenta, no se ha desarrollado una experiencia en torno a la cual gire el destino. También, desde su perspectiva, la oferta actual no motiva la extensión de la estancia, la pernocta y consumo de otros servicios.

A la par de lo anterior, se reconoce la necesidad de profesionalizar los servicios para el turista, pues a pesar de las capacitaciones, éstos no corresponden al perfil del visitante que “de paso visita los atractivos del destino” pero, al no encontrar opciones interesantes, busca los satisfactores en los municipios cercanos (Ixtapan de la Sal, México y Taxco, Guerrero).

Es decir, dado el contexto y la ampliación del programa Pueblos Mágicos, un recurso o atractivo por sí mismo, es cada vez menos considerado como motivación si no es ofrecido como una experiencia en un contexto único y difícil de replicar, debiéndose complementar con una gama de servicios que satisfaga las necesidades del turista o visitante. Adicional, recientemente Tonalco está compitiendo con nuevos destinos cercanos a la ciudad de México y Toluca, los cuales tienen una oferta turística acorde a los gustos y preferencias de los *millenials*, grupo considerado como importante consumidor de servicios turísticos, tales como los viñedos en Querétaro y el Pueblo Mágico de Malinalco.

Ante esta realidad, han buscado programas para mejorar la oferta turística, en cuanto a la operación de las empresas, los distintivos de la Secretaría de Turismo, tales como Distintivo H, Moderniza, Punto Limpio, los cuales han ayudado a la gestión interna, medición y logro de objetivos, pero estos carecen de impacto hacia el turista, por lo cual su adopción es limitada y no se ve como una opción en el corto plazo como medio de profesionalización generalizada de la oferta y así poder incidir en la competitividad del destino. Además, con la pandemia dichos programas se detuvieron.

Con relación a la infraestructura turística, ésta es responsabilidad de la administración pública, por lo que la señalización, atención y orientación al turista, la identificación de necesidades de capacitación para prestadores turísticos y servidores públicos, el orden y limpieza de calles, zonas aledañas, estacionamientos y circulación, entre otros, repercuten en el flujo, la calidad, orientación y adecuado acceso a los atractivos y productos representando una amplia oportunidad para mejorar la percepción de calidad del turista.

Sin embargo, aunque las autoridades municipales reconocen la importancia de mejorar la imagen urbana destacan que la ausencia de presupuestos y planes municipales dificulta que esto se pueda mejorar en el corto plazo. Tampoco y ante la ausencia de recursos, existe un plan coordinado iniciativa privada y pública por lo que se asume que esto se solucionará una vez que las autoridades logren gestionar recursos adicionales.

B. Demanda

En cuanto a la demanda, al igual que sucede con la oferta, se confirma como una variable observable y de atención para la competitividad de los Pueblos Mágicos que adolece de mecanismos eficientes para la recopilación

de información. Ni los establecimientos, ni las autoridades realizan un seguimiento de la caracterización del visitante y del turista. Ya que, a pesar de contar con apoyo de estudiantes para recopilar información, este proceso no es sistematizado ni con la periodicidad requerida.

Ante esto, no existe perfil del turista o visitante y el conocimiento que se tiene es con base en la propia experiencia de los operadores turísticos. Por lo cual, es importante buscar alternativas tecnológicas que no sólo mejoren los procesos internos para dar un mejor servicio, sino que permitan conocer los perfiles y así desarrollar estrategias eficientes de promoción, comercialización, desarrollo de productos e infraestructura. Tampoco hay datos que puedan arrojar niveles de satisfacción ni motivación de la visita.

C. Entorno sustentable

En cuanto a los impactos ambientales la pandemia los ha dejado sin capacidad económica para la inversión en ecotecnologías, en lo político hay una menor recaudación y en lo social se refleja en los bajos salarios y la informalidad laboral.

Bajo este entorno, la sustentabilidad no resultó ser considerada de importancia para el destino y la oferta, ya que, desde la percepción de los empresarios, ésta no es demandada o considerada factor de decisión del turista o visitante actual de Tonatico y menos aún contemplan que los turistas estén dispuestos a pagar más por una mejor calidad en el servicio. Así, los esfuerzos que se han realizado en materia ambiental han sido en inversiones que permiten ahorrar costos tales como; equipos de menor consumo energético como calentadores y paneles solares. Desde la perspectiva de las autoridades municipales, tampoco la sustentabilidad juega un rol importante.

Discusión

Armonizando las distintas posturas teóricas sobre las variables a observar para la competitividad de un destino a nivel de Pueblos Mágicos, las variables son coincidentes, partiendo de lo señalado por Ritchie y Crouch (2003), así como Shaadi, Pulido y Rodríguez (2019), en el sentido de que los atractivos son claves y básicos para la generación del desplazamiento y que tienen que estar previamente conformados. Así también, desde la percepción del empresario, se confirma lo dicho por Enright y Newton (2005) en cuanto a

que los atractivos están en función de las necesidades del mercado, y cómo la definición de éstos tiene un efecto en los servicios, la infraestructura, y en general, la forma en la que se desarrolla el turismo en un destino, sin embargo, la ausencia de conocimiento en cuanto al turista o visitante y la escasez de recursos económicos y apoyo gubernamentales para la actualización de la planta turística ha hecho que ésta se vuelva obsoleta y que la sustentabilidad se vea comprometida.

En el caso de estudio, se muestra que existe un atractivo que genera un flujo turístico, el clima templado que propicia el uso del agua con fines recreativos, pero que no es capitalizado en el Pueblo Mágico de Tonatico sino por destinos vecinos como Ixtapan de la Sal y Taxco, por lo que es necesario, como lo señala Nicolau (2010), complementarlo con productos auxiliares, aumentados y secundarios, situación que se confirma de acuerdo con la información obtenida en campo.

Los atractivos o productos turísticos que forman parte de la oferta del destino se tratan de integrar con la oferta de servicios e infraestructura de destinos cercanos. Es en ese sentido, y siguiendo lo mencionado por Mazaro y Varzin (2008), no basta solo con poseer una gama de servicios e infraestructura, sino que éstos deben guardar coherencia y estar integrados con los productos, en otras palabras, deben corresponder a la categoría y orientación del flujo turístico que se atrae o se pretende atraer, no solo tenerlos, por lo pronto, al flujo turístico de Tonatico no le interesa mayor calidad en el servicio y eso ejerce presión sobre la competitividad de la oferta turística.

Dwyer y Kim (2003) destacan la importancia del manejo de la información vinculada al turista y su obligada transformación en conocimiento para el desarrollo de una oferta competitiva. De ahí la importancia de generar información que permita una mejor gestión del turista, sin embargo, en el destino esto no se da y es ausente el empleo de las herramientas tecnológicas adecuadas para la recopilación, tratamiento y análisis que conduzca a la toma de decisiones, tanto en políticas públicas como a nivel de productos y servicios al turista, lo cual pone al destino en desventaja en comparación de aquellos que han decidido constituirse a partir del perfil de nuevos grupos de turistas con alto poder adquisitivo.

Evidentemente, la oferta y demanda se mantienen como aquellas variables que en mayor medida inciden en la competitividad de un destino turístico, sin

olvidar que cada destino, en este caso el Pueblo Mágico de Tonatico, ajusta las subvariables a las condiciones particulares de éste, a las características del turista que lo visita, a las condiciones de conectividad y tecnología prevalecientes, buscando las mejores condiciones para gestionarla, pero no necesariamente esto refleja competitividad sino un medio de supervivencia empresarial.

En cuanto a la sustentabilidad, la cual varios autores señalan como fundamental, ésta manifiesta condiciones “que se ajustan” como se menciona anteriormente, pues, aunque es creciente la consciencia de oferta y demanda de productos sustentables, existen destinos en los que aún no se reconocen, como es el caso de Tonatico. Sin embargo, no por ello debe dejarse de lado, sino que es necesario incorporarla de inicio y observar la forma en la que se van moldeando las formas en las que se ofrecen los productos y los servicios.

Finalmente, las dos variables (oferta y demanda), en el marco de la sustentabilidad, pueden ser consideradas para este caso como los factores críticos de éxito para la competitividad, mismos que requieren ser desagregados acordes con el contexto estudiado.

Conclusiones

El programa Pueblos Mágicos ha incluido destinos potencialmente turísticos o con una actividad incipiente, como es el caso de Tonatico. Sin embargo, el distintivo no ha resuelto los problemas estructurales que día con día enfrentan los empresarios y autoridades locales. Ya que si bien, tradicionalmente se les considera dentro de los destinos turísticos nacionalmente atractivos sólo por el hecho de poseer recursos naturales y culturales particulares, la evolución del turista o visitante actual demanda un conjunto de atractivos como productos, servicios e infraestructura acordes con sus características y todo en un marco sustentable, aspecto que no contempla el distintivo y lo cual, ante la crisis sanitaria del Covid-19 con prácticamente dos años de flujos económicos negativos, se vuelve una situación crítica. Adicional, el programa ya no cuenta con recursos federales para su operación y por ende el distintivo sólo queda como un elemento visible que no aporta recursos económicos para la transformación de la localidad.

Por tanto, el primer paso hacia la competitividad apunta hacia la consolidación de su oferta turística, en función del tipo de turista o visitante al que se pretenda atraer siempre en el marco sustentable. Ya que si bien, en algunos casos, como el presente, ya existe una tradición que lo coloca como centro de peregrinaciones asociadas a calendarios festivos locales, el nombramiento Pueblo Mágico lo pone en una posición de visibilidad, si no nacional, al menos sí regional entre los estados del centro del país y su capital, principales emisores de turismo interno, lo cual es una oportunidad para diversificar la oferta y obtener mayores ingresos.

En este tema, el uso adecuado y normado de la marca de Pueblo Mágico, complementado con una marca propia lograría distinguir los servicios enfocados al turismo y permitiría que Tonalico se pudiera posicionar independientemente de su vecino Ixtapan de la Sal. También, una marca propia tendría un impacto en la calidad de los prestadores, puesto que ellos mismos, mediante la participación conjunta dentro del comité de Pueblo Mágico que ya opera podrían establecer las características y condiciones de su uso, así como accionar un rediseño de la oferta vigente en un marco conjunto. Empero, el gran reto es la obtención de información sobre la demanda, ya que, en el ámbito público, los municipios adolecen de mecanismos que les provean información con las características del turista o visitante, además de que se requiere que sea una actividad permanente ante la evolución de los perfiles turísticos. La ausencia de información es tal, que ni siquiera se cuenta con un dato real del número de turistas o visitantes en la zona y la información con la que se cuenta es proporcionada por los empresarios sin ningún medio de verificación.

Adicional, se requiere de una efectiva vinculación entre las empresas y el sector gubernamental no sólo para la actualización de la oferta sino para que ésta atienda criterios de sustentabilidad, ambiental, social y económica. Para lo cual, es necesario vincular la competitividad de la oferta con la del destino, ya que hoy en día, se asume que la oferta es parte del sector privado, mientras el responsable de administrar el destino es el gobierno municipal, sin embargo, resulta evidente cómo la falta de una oferta competitiva y sustentable incide en la calidad y competitividad del destino por lo que es fundamental una serie de acciones en conjunto que permitan una nueva forma de gestión que incluya cuidar los recursos naturales de la zona, principalmente el hídrico, una adecuada gestión de los desechos y acciones que promuevan empleos con salarios justos, entre otros.

Los temas como la conectividad con los mercados emisores, la digitalización, y la experiencia para el turista o visitante, se convierten en medios y formas que faciliten el logro de los objetivos, no como elementos en sí mismos. Por lo cual, surgen nuevas líneas de investigación ya que, a partir del análisis de la oferta y demanda, en el marco de la sustentabilidad se puede construir un índice de competitividad que permita identificar las áreas que requieren atención y dar un seguimiento real a la industria.

Finalmente, en el caso de Tonatico, se convierte en un destino óptimo para observar su evolución competitiva en el turismo al ser relativamente nuevo su nombramiento (2020), si se considera que la pandemia trastocó todos los esfuerzos realizados y en el cual las condiciones actuales serán punto de partida para medir la efectividad y eficiencia, transformación y efectos de las decisiones tomadas para el turismo.

Referencias

- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), 201-220
- Becerra Bizarrón, M. E., Cortes Palacios, E. M., & Bravo Silva, J. L. (2014). Factores de la satisfacción del cliente y su influencia en la competitividad de la industria restaurantera. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(22), 1857-7881. <https://doi.org/10.19044/ESJ.2014.V10N22P>
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Cultur*, 2, 101-124. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3743052>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414
- Enright, M. J., & Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality. *Journal of Travel Research*, 43(4), 339-350. <https://doi.org/10.1177/0047287505274647>
- González Ordaz, G. I., & Vargas Hernández, J. (2017). La economía circular como factor de la responsabilidad social. *Economía Coyuntural*, 2(3), 105-130. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222017000300004&script=sci_abstract
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245
- Jiménez Baños, P., Aquino Jiménez, F. K., Jiménez Baños, P., Karina, F., & Jiménez, A. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 977-995. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32

- Mazaro, R. (2008). Factores determinantes de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista Académica Observatório de Inovacao Do Turismo*, 2(1). <https://doi.org/10.17648/raoit.v2n1.3589>
- Mill, R. C., y Morrison, A. M. (1992). *The tourist system: An introductory text*. Englewood NJ, USA: Prentice Hall.
- Millán-García, C. H., & Gómez-Díaz, M. del R. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40). <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/Compendium/article/view/1657/946>
- Molina-Azorin, José F., Pereira-Moliner, & Claver-Cortés, Jorge Enrique. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.009>
- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering Economics*, 61(1). <https://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11581>
- Nicolau, J. L. (2010). *El producto turístico*. Alicante: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas - Módulo IV: Indicadores para el estudio de la accesibilidad en el turismo*. OMT, Madrid. doi: <https://doi.org/10.18111/9789284416547>
- Peralta, L. (2021). *Tourism in Central America and the Dominican Republic in the face of digital technologies. Challenges and opportunities for MSMEs*. Economic Commission for Latin America and The Caribbean (ECLAC). www.cepal.org/apps
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. (2003). The competitive destination: a sustainable tourism perspective. In *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Rockart J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93
- Sanagustin-Fons, M. V., & Mur, M. (2021). *El turismo desde una perspectiva sostenible y el riesgo de la COVID-19: Impactos, análisis y posibles intervenciones* (1st ed.). Akal. https://www.akal.com/libro/el-turismo-desde-una-perspectiva-sostenible-y-el-riesgo-de-la-covid-19_51536/
- Sánchez, A., Vargas, E. E., Castillo, M., Rodriguez, F., Nava, R. M., & Guadarrama, E. (2018). Análisis sustentable a partir del modelo del Ciclo de Vida. Situación y perspectivas de Ixtapan de la Sal, México. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 17(2), 124-136. <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2516>
- Sánchez Valdés, A., & Nava Rogel, R. M. (2020). Perspectiva de las PYMES restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3Ciencias, Especial COVID-19: Empresa, China, Geopolítica*, 129-147. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/perspectiva-pymes-restauranteras-escenario-actual-covid-19/>
- Sectur. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)*
- Shaadi Rodríguez, R. M., Pulido-Fernández, J. I., & Rodríguez Herrera, I. M. (2019). El producto turístico en los Pueblos Mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. *Revista de Estudios Regionales*, 108, 125-163. https://www.researchgate.net/publication/319645199_Un_analisis_del_programa_Pueblos_Magicos_de_Mexico_a_partir_de_los_componentes_del_producto_turistico