



# Inseparables: Desarrollo turístico, planeación y sustentabilidad

Por \*Eduardo Sánchez Navarro Redo

**Los retos que enfrentan los desarrollos turísticos son cada vez mayores. Debido a esta situación, éstos demandan una infraestructura y servicios urbanos de calidad mundial, que incrementen la eficacia de su funcionamiento pero sobre todo una planeación con un enfoque sustentable de largo plazo.**

Como nunca antes en nuestro país, estamos viviendo un vertiginoso crecimiento del sector inmobiliario turístico, el cual para ser competitivo enfrenta retos cada vez más complejos, ya que requiere de importantes recursos, gran creatividad en las estrategias de comercialización y una actualización constante de conocimientos. En conjunto, todos estos elementos dan resultados positivos porque impulsan la creación de productos de mayor calidad en todos los sentidos.

En México existen desarrolladores turísticos muy exitosos y competitivos a nivel global. El sector privado, justamente por la fuerte competencia, se está volviendo cada vez más profesional. El desafío hoy no consiste sólo en la calidad de los proyectos, sino principalmente en sentar las bases para crear sitios de desarrollo turístico sustentable y, en ese sentido, hay un largo camino por recorrer porque no hemos hecho las cosas en la forma correcta.

Desarrollo turístico sustentable quiere decir que los lugares tengan un crecimiento ordenado con base en la planeación para que las inversiones se canalicen de tal manera que se vayan sumando y que, en el largo plazo, el sitio turístico siga siendo exitoso y sus habitantes gocen de una calidad de vida elevada. Sin embargo, si miramos hacia atrás nos daremos cuenta que hemos fracasado. El caso de Acapulco, Guerrero, es un claro ejemplo de ello. Se trata de una de las bahías más atractivas del mundo que en la década de los setentas era uno de los destinos más exitosos a nivel mundial. No obstante, eso es historia; el día de hoy ha perdido su atractivo hotelero e internacional.

Lo anterior es sencillo de demostrar. Por semana a la ciudad de Los Cabos, Baja California Sur, arriban aproximadamente 230 vuelos comerciales internacionales y a Cancún varios más. Pero a Acapulco no llegan más de 20, lo que significa que este destino ya no satisface las expectativas del turismo extranjero. Hoy



se limita a tener éxito inmobiliario de fin de semana para un segmento que vive en la Ciudad de México, lo que ha funcionado.

Lo cierto es que Acapulco se considera un desastre en el sentido de que sólo hay trabajo en esos dos o tres días. Esta situación es consecuencia de una serie de errores: dejamos que se sobreconstruyera sin planeación alguna, que las playas se contaminaran y se deterioraran en todos los aspectos, que la ciudad

Desarrollo turístico **sustentable** significa que los lugares vayan **creciendo de forma ordenada**, con planeación, donde las **inversiones** se canalicen de tal manera que se vayan sumando y que en el largo plazo **sigan siendo exitosos**.

se saturara de tráfico y, algo muy importante, no nos esforzamos por tener calidad turística, y ese peligro está latente no sólo en Guerrero, sino en todos los lugares turísticos del país.

Algunas de las acciones que se pueden seguir para fomentar las buenas prácticas de un desarrollo sustentable son:

### Diferentes estrategias para cada lugar

No todos los desarrollos turísticos son iguales ni requieren la misma estrategia de otros que han probado ser exitosos. Cada uno debe de tener su propia proyección acorde al mercado al que va dirigido y diseñar un desarrollo en función de esa visión. Por ejemplo, no se puede aplicar la misma fórmula en Los Cabos, Baja California Sur, que en Puerto Peñasco, Sonora, ya que este último destino tiene una visión muy clara de un turismo que llega por automóvil procedente de Arizona para pasar un fin de semana. En cambio, Los Cabos es un destino exclusivo, visitado por





un segmento de altos ingresos, y su éxito reside, precisamente, en la hotelería de lujo. Si le restamos esa visión de un turismo selecto y lo comenzamos a masificar, seguramente va a perder su encanto y también al turista de altos ingresos y gasto.

### Planeación con una visión de largo plazo

La planeación de un destino debe de estar basada en una visión clara de cómo queremos que sea el lugar en el largo plazo para que de esta forma se pueda realizar un plan a futuro que asegure llevarnos a nuestros objetivos, pero desafortunadamente esto no se ha logrado en la mayoría de los polos turísticos de México, ya que la tendencia, cuando un lugar es exitoso, es hacer más de lo mismo: mayores alturas y más construcción en un mismo predio porque resulta un negocio mucho más rentable en un tiempo relativamente corto, pero esa sobreconstrucción y cambio de imagen urbana se vuelven factores muy negativos en un futuro no muy lejano.

### Calidad de vida para la población

Otro punto fundamental es que no hemos enfocado nuestra visión a las poblaciones donde se localizan los polos turísticos. Un lugar de desarrollo sustentable debe de contar con espacios públicos, como parques, plazas o playas para la población. Cuando esto falla, la gente local empieza a sentirse defraudada porque tiene la impresión de que el turista le restó privilegios y su actitud de servicio hacia el visitante ya no va a ser la misma.

Ejemplos claros de lo anterior son Cabo San Lucas y el corredor Cancún Tulum que carecen de parques de playa para la población. Es preciso conformar un proceso de edificación incluyen-

te, donde cada uno de los habitantes de la localidad sienta que el lugar les pertenece y les refuerce ese sentido de pertenencia, ya que si no se logra una calidad de vida para ellos, entonces se sentirán excluidos de los atractivos y defraudados por el desarrollo turístico. Es preciso recordar que sin calidad de vida para la población no hay desarrollo sustentable.

### Un nuevo modelo de desarrollo urbano

En lo que respecta al modelo de desarrollo urbano, tampoco se está haciendo lo correcto. Se deben diseñar otras estrategias. El hecho de que en México se urbanicen los poblados en "cuadrículas" genera problemas, ya que para ir de un sitio a otro se tie-

**Los Cabos es un destino exclusivo,** visitado por un segmento de altos ingresos y su éxito reside, precisamente, en la hotelería de lujo. **Si lo comenzamos a masificar,** seguramente **va a perder su encanto** y también al turista.

ne que pasar por todas las casas. Hoy en día en Europa y Estados Unidos ese concepto ya se superó; lo que se tiene son grandes conjuntos de calidad con accesos controlados que se ligan a través de vialidades fluidas muy importantes. En esta materia hay mucho por hacer a partir de una buena planeación.

Junto con la planeación se requiere de la existencia de recursos para crear infraestructura básica y social, los cuales deben de provenir de los impuestos que, precisamente, han de ser canalizados para este fin. Existen dos inconvenientes: por un lado no cobramos el predial adecuadamente a las propiedades turísticas y, por el otro, el IVA (Impuesto al Valor Agregado) generado por los enclaves turísticos se va a la federación y ésta se queda con un al-

tísimo porcentaje del total y sólo regresa cantidades muy reducidas en comparación con lo producido por la actividad turística. Esta realidad provoca un rezago creciente de infraestructura social que va a impactar negativamente a la población y al destino.

En este sentido, tenemos un enorme reto: enfocar la planeación hacia las poblaciones. Desde esta perspectiva los desarrolladores privados hacen su planeación para ser competitivos en el ámbito del turismo, los presidentes municipales tienen que fortalecer a estos polos turísticos para mejorar el nivel de vida de sus habitantes y el gobierno federal debe de apoyarlos. Es de vital importancia encontrar la fórmula para que estos recursos fiscales, en una parte significativa, se inviertan en el lugar, que finalmente lo generó, para que continúe produciendo y lograr así un turismo sustentable.

lo que inicia y para agravar el problema, junto con él, se van los funcionarios de primer nivel. Si esto mismo sucediera en una empresa, donde cada tres años se tiene que cambiar al director general y todos los gerentes de áreas sería un fracaso.

Desafortunadamente, por la estructura política, un presidente municipal de alto perfil puede hacer muy poco en tan corto tiempo y uno malo acaba, definitivamente, con la visión del lugar. En este sentido, el sector privado debe ser un elemento de continuidad a través de sus organismos.

El gobierno federal, con un periodo de seis años de gobierno y una estructura más sofisticada, debería ser una guía para los municipios en la elaboración de los planes de desarrollo, como es el caso del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), que es un orga-



Estamos viviendo un momento muy interesante y positivo en la actividad turística nacional que es preciso aprovechar, ya que existen los recursos para invertir en diversos proyectos y también hay una demanda turística real, lo que significa que está latente la posibilidad de seguir creciendo. Si queremos abrir o ampliar una determinada zona, primero hay que construir carreteras, equipamiento y servicios públicos, lo que también permitirá explotar e incrementar, en términos competitivos, las potencialidades de estos nuevos polos.

### Una estructura gubernamental que no ayuda

Varias de las decisiones más importantes que se toman en la actualidad son a nivel municipal, ni siquiera estatal. Quienes autorizan los planes de desarrollo, las licencias, entre otros requerimientos, son los municipios, cuyo problema es que su tiempo en función es muy breve, de apenas tres años. Esto quiere decir que un presidente municipal entra aprendiendo y cuando ya lo logró se tiene que ir y no le da tiempo suficiente de terminar

nismo con una enorme experiencia turística que podría coordinarse con los municipios para elaborar planes de desarrollo de largo alcance y convertirse en un líder que impulse la realización de los planes en forma adecuada, lo que sería una enorme aportación que permitiría una visión compartida y una planeación-acción integrada.

### Evaluar los lugares de mayor crecimiento

Es necesario evaluar cuáles son los lugares de mayor crecimiento turístico porque son los más vulnerables en lo que se refiere a cumplir con reglas claras. Precisamente en esos sitios, es donde más encontramos desarrolladores dispuestos a romperlas para ganar más, por lo que es preciso tener una enorme concentración de esfuerzos para que se den los planes de desarrollo, los cuales deben ser precisos y de aplicación rigurosa. Tenemos que reconocer que el turista, que procede en un alto porcentaje de las grandes ciudades, está buscando alejarse del paisaje urbano, del ruido y de las grandes construcciones y estar en un sitio tranquilo para relajarse.



Por ejemplo, en el caso de Los Cabos, existe una limitante de cinco pisos de altura de construcción porque se llegó a la conclusión de que el turista de altos ingresos que nos visita busca llegar a un sitio donde las construcciones tengan una escala humana y también porque no se les quiere quitar la vista al mar a los predios ubicados en la parte posterior. Sin embargo, siempre existirá la presión de algunos desarrolladores para hacer más pisos, ya que con el mismo terreno pueden ganar mucho más, sin importarles que se afecte y deteriore la imagen que hace atractivo al destino.

## Hoy tenemos un enorme reto: **enfocar la planeación hacia las poblaciones.**

El peligro radica en que si varios promotores lograran ese tipo de permisos, entonces esas alturas se podrían convertir en la norma y con ello se estaría afectando seriamente el éxito futuro del destino, ya que en la medida en que masificamos los productos de un destino, como es el caso de Acapulco, no lograremos nuestros objetivos. El reto es seguir lo que se está haciendo en varios lugares del mundo: que los destinos se mantengan exitosos a lo largo del tiempo.

### ¿Quién pone las reglas?

El éxito económico de China en la actividad turística, y en muchas otras ramas, radica en que no permite que las fuerzas económicas, con una visión de corto plazo, sean las que impongan las reglas del juego. En el caso de México hacemos lo contrario: estamos dejando que las fuerzas económicas con miras e intereses "corto-placistas" sean las que dicten las políticas, lo que pone en riesgo la visión de un turismo con futuro.

Lo que tenemos que hacer, al igual que este país asiático, es generar un mensaje muy claro para el inversionista: Te invito a que

entres a mi país a invertir, siempre y cuando sigas las reglas y procedimientos establecidos.

Más allá de buscar oportunidades de inversión extranjera, lo que veo es un claro desafío de desarrollo turístico sustentable, porque ahora nos están tocando la puerta todos los días para invertir. Para aprovechar esta coyuntura es imprescindible abrir zonas nuevas bajo este enfoque de calidad de vida, de modo que se den las condiciones de invertir en destinos de éxito permanente. El asunto es de planeación.

Otro aspecto prioritario, cuando se abren nuevas zonas, es pensar que las poblaciones no deben quedar rezagadas del desarrollo turístico. También tienen derecho, por ejemplo, a contar con su propio frente de playa, servicios públicos, sus lugares de esparcimiento, de vivienda y con una buena infraestructura urbana.

Cuando no lo hacemos la gente tiene que trasladarse desde muy lejos para llegar a su trabajo, como sucede en la Ciudad de México, sin las vialidades, ni los sistemas de transporte adecuados, lo que provoca que pierdan miles de horas al año y todo por falta de planeación e infraestructura. Es preciso que los temas de movilidad y vialidad se vinculen entre sí bajo un enfoque de estructura y calidad. En el fondo, tenemos que reconocer que el turismo es un medio y no un fin, que el fin es el desarrollo sustentable y la calidad de vida de los mexicanos. ■

\* Eduardo Sánchez Navarro Redo. Fundador de Grupo Casa y Grupo Questro, el mayor desarrollador de Los Cabos. Presidente de Grupo Cabo Real y Puerto Los Cabos, dos megaproyectos de lujo ubicados en Baja California Sur. También es Presidente del Consejo del Grupo Aeroportuarios del Pacífico (GAP) que maneja 12 aeropuertos en el país. Está involucrado en varios grupos, como Grupo Embotelladoras Unidas y en Grupo Azucarero Mexicano. Es miembro de la Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) desde 1991, un organismo que agrupa el 90 por ciento de los desarrolladores turísticos inmobiliarios del país. También es integrante del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y del Consejo Consultivo de Turismo, así como del Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) del cual es Vicepresidente. Ha sido Presidente de la Asociación de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas (AIHET) y Presidente Fundador del Consejo Coordinador de Los Cabos, entre otros.



AMDETUR (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos), es un organismo que agrupa el 90% de los desarrolladores turísticos inmobiliarios de México, asumiendo entre varios objetivos el de fomentar la inversión de capitales nacionales y extranjeros para impulsar el crecimiento del turismo en nuestro país.

Es integrante del Consejo Consultivo de Turismo, presidido por el Presidente Felipe Calderón; de la Comisión Ejecutiva de Turismo; y del Consejo de Promoción Turística de México. También es miembro del Consejo Nacional Empresarial Turístico, organismo cúpula del sector empresarial turístico; de Global Alliance for Timeshare Excellence -integrado por Asociaciones de Estados Unidos, Latinoamérica, Canadá, Europa, Asia, Sudáfrica y Australia-, y preside actualmente la Federación Latinoamericana de Desarrolladores Turísticos, entre otras participaciones.

Para conocernos mejor, visite nuestra página: [www.amdetur.org.mx](http://www.amdetur.org.mx)