

# DINÁMICA Y EVOLUCIÓN DE IXTAPAN DE LA SAL COMO DESTINO TURÍSTICO RECREATIVO UN ANÁLISIS DESDE EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DE R. BUTLER

Dynamics and evolution of Ixtapan de la Sal  
as a recreational tourist destination  
An analysis from the life cycle model of R. Butler

ARLEN SÁNCHEZ VALDÉS\*  
ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ\*\*  
MARCELINO CASTILLO NECHAR\*\*\*

## RESUMEN

Con el propósito de identificar las diferentes fases por las cuales ha transitado el municipio de Ixtapa de la Sal (México), se efectuó un análisis cualitativo del ciclo de vida de este, con fundamento en el modelo del ciclo de vida de R. Butler, mediante una extensa revisión de fuentes bibliográficas, estadísticas y testimonios de informantes. Aunque el estudio es en extremo descriptivo, hace posible el entendimiento de la evolución de pequeños destinos turísticos, evidencia las limitantes conceptuales del modelo de Butler y establece las bases para la realización de otras investigaciones con la utilización de este modelo. Así, este artículo enriquece la discusión teórica acerca del modelo del ciclo de vida de Butler y deja en claro que el contexto y la dinámica propia del destino turístico influyen en la evolución de este.

**PALABRAS CLAVE:** TURISMO, CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS, SUSTENTABILIDAD, OFERTA, DEMANDA.

\* Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: arlesska@yahoo.com  
\*\* Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: elvacolegio@hotmail.com  
\*\*\* Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: marcanec62@hotmail.com

## ABSTRACT

So as to identify the different phases through which the municipality of Ixtapa de la Sal (Mexico) has undergone, a qualitative analysis of the life cycle of this municipality was carried out, based on the life cycle model of R. Butler, through an extensive review of bibliographic sources, statistics and testimonies of informants. Although the study is extremely descriptive, it makes possible to understand the evolution of small tourist destinations, it evidences the conceptual limitations of Butler's model and establishes the bases for the accomplishment of other investigations with the use of this model. Thus, this article broadens the theoretical discussion about Butler's life cycle model and makes it clear that the context and dynamics of the destination itself influence its evolution.

**KEYWORDS:** TOURISM, DESTINATION LIFE CYCLE, SUSTAINABILITY, SUPPLY, DEMAND.

Recepción: 31 de octubre de 2017.

Dictamen 1: 4 de julio de 2018.

Dictamen 2: 18 de julio de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21696/rcls19192019958>

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores más importantes para la economía nacional, pues representa ocho por ciento del producto interno bruto (PIB) nacional, es la tercera fuente de divisas y genera más de dos millones de empleos directos (Rodríguez y Vargas, 2015). De ahí el interés del Estado en contribuir en el crecimiento del sector turístico, en el que funge, en ocasiones, como interventor, regulador o promotor principal.

México cuenta con una amplia oferta turística que va desde el turismo de sol y playa hasta el turismo arqueológico, cultural y alternativo. Sin embargo, el primero es el que ha acaparado la atención de las autoridades, por lo que se ha convertido en el producto estrella. En la década de los setenta se creó el primer Plan Nacional de Desarrollo Turístico (PNDT), del que surgieron los Centros Integralmente Planeados (CIP): Cancún, Los Cabos, Loreto, Ixtapa Zihuatanejo y Huatulco. Fue así como la planeación turística del Estado mexicano se basó en la necesidad de captar divisas, crear empleos y estimular el crecimiento en zonas de menor desarrollo (Benseny, 2006), sin importar si era un CIP o un destino tradicional.

En realidad, muchos destinos turísticos, sobre todo tradicionales, surgieron a través de la apropiación turística del territorio y la transformación de este en centros turísticos espontáneos, controlada generalmente por unos cuantos inversionistas. De igual forma, eran poco sustentables y dispares. Ante esto, han surgido otros programas cuya finalidad es apoyar el desarrollo turístico municipal: Pueblos con Encanto, en 2001, y Pueblos con Encanto del Bicentenario, en 2006. De tal suerte, algunos pequeños destinos tradicionales que estuvieron al margen de los procesos de planeación regulados por el Estado podían acceder a recursos.

Como una forma de incentivar la inversión privada, fortalecer la oferta y obtener recursos de la federación, en 2006, en el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011, Ixtapan de la Sal fue declarado Pueblo con Encanto del Bicentenario. Sin embargo, la falta de coordinación entre las autoridades y el escaso interés de los empresarios locales impidieron la obtención de resultado alguno. Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 dio origen al Programa Sectorial de Turismo del que se desprendió el programa Pueblos Mágicos (Hoyos Castillo y Hernández Lara, 2008).

En un segundo intento por potenciar, diversificar y promover la actividad turística, Ixtapan de la Sal fue declarado Pueblo Mágico en 2015. Según Hoyos Castillo y Hernández Lara (2008), el programa Pueblos Mágicos tiene los objetivos de estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior

del país; aprovechar la particularidad de las localidades para la generación de otros productos turísticos; constituir el turismo local en una herramienta del desarrollo sustentable de las localidades; que las comunidades receptoras se beneficien del turismo como actividad redituable, opción de negocio, trabajo y forma de vida.

El fortalecimiento del turismo sigue siendo una política de Estado. En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 se plantearon de nuevo dos objetivos nacionales para el sector: uno encaminado al aprovechamiento del potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país; otro relacionado con la política exterior, que se traduce en la promoción mundial del valor de México mediante la difusión económica, turística y cultural. Aunque los objetivos no hacen énfasis en pequeños destinos tradicionales, sí parecen dar una respuesta parcial a la problemática actual del municipio, al menos en el aspecto económico.

Ixtapan de la Sal es uno de los principales destinos turísticos del Estado de México (véase el mapa de ubicación en el anexo 1), cuyas aguas termales y clima templado constituyen las principales atracciones turísticas de la zona. Poco queda de aquella comunidad rural que ofrecía servicios de hospedaje; en realidad, es un destino donde los pequeños empresarios buscan subsistir ante la presencia de grandes inversionistas que intentan posicionar el destino y acaparar al turista.

Hoy en día, el desarrollo económico del municipio se basa en el sector terciario, con un flujo de más de trescientos mil turistas al año que buscan pasar un fin de semana en el parque acuático, el balneario, los *spas* y hoteles. En la actualidad, Ixtapan de la Sal se encuentra en un proceso de transición en el que la oferta tiene un papel preponderante. La capacidad para generar nuevos productos y servicios acordes con las necesidades actuales de los turistas es limitada y la política del gobierno no ha considerado el turismo alternativo como parte del paradigma del turismo sustentable. Más aún, este ha propiciado una lenta pero constante masificación del destino, con las consecuencias que esto conlleva.

Tampoco se ha logrado entender la importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico local. Lejos de lo que se pudiera considerar, según Datatur (2015), el municipio cuenta con 1 357 cuartos, de los cuales 508 son de cinco estrellas, 87 de cuatro, 411 de tres, 167 de dos y 184 de una. Más de 60 por ciento de los cuartos disponibles son propiedad de familias originarias del municipio que han creado sus micro y pequeñas empresas, que son su principal fuente de ingresos.

Ante esta situación, el turismo es hoy la actividad económica que sostiene al municipio. Por ende, son necesarias una gestión y una planeación adecuadas que involucren a todos los actores y busquen un desarrollo económico, social, ambiental

y cultural sustentable; sin embargo, al igual que otros destinos, existen barreras económicas, políticas y de falta de coordinación de inversionistas que influyen de modo directo en el desarrollo sustentable del turismo.

En este artículo se trata de explicar la evolución del municipio de Ixtapan de la Sal a través del modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler ([1980] 2006), y cómo su reposicionamiento no se ha logrado por medio de una oferta turística sustentable y diversificada, sino por el desarrollo inmobiliario, que ha sido la prioridad del inversionista principal en la zona y ha marcado las pautas de desarrollo.

## EL ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

El modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos propuesto por Butler ([1980] 2006) es el más citado en la literatura del tema. Su aplicabilidad y pertinencia se han discutido con amplitud desde sus orígenes. No obstante, muchos autores aún lo consideran un marco teórico útil para comprender el fenómeno de la gestión de los destinos (Hovinen, 2002; Douglas, 1997; Tooman, 1997). En esencia, este establece una serie de etapas o fases de comportamiento, a saber: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y una etapa de postestancamiento que llevará al declive o al rejuvenecimiento del destino. En cada una de estas etapas, existen patrones de actuación que determinan el futuro del destino turístico. El declive o el rejuvenecimiento dependerá de la calidad de los recursos turísticos, así como de la planificación de la oferta de servicios.

El modelo permite también analizar si el destino tiene potencial turístico o si la actividad turística es solo una actividad económica complementaria. Además, explica la trayectoria de crecimiento, la relación entre el número de turistas a lo largo del tiempo y las condiciones generales de un destino. Este análisis longitudinal ayuda a entender cómo, pese a la carencia de infraestructura, de políticas públicas y de mercadotecnia, un grupo de turistas muestra interés por un lugar, lo cual es un preámbulo para que todos los agentes involucrados, inversionistas, gobierno y sociedad, manifiesten un interés real en la actividad y decidan volverse partícipes del desarrollo turístico en una zona determinada.

Los destinos pequeños y poco planeados son especialmente vulnerables. Su dificultad para garantizar una experiencia turística sustentable y su total dependencia de la derrama económica generada por este sector hacen que la oferta turística se

innove y reestructure en la etapa de declive principalmente, ya que el destino ha entrado en crisis, generalmente económica.

La interacción entre destino y mercado es compleja, lo que obliga a diagnosticar los síntomas del declive para actuar de manera proactiva (Vera y Baños, 2010), por lo que medir la evolución del destino desde un punto de vista integral y sustentable es posible a través de los indicadores construidos tomando como base las dos dimensiones turísticas primordiales: la oferta y la demanda. Así, la interacción entre el sector empresarial, las organizaciones que gestionan el destino y la comunidad conforma la oferta; mientras que los turistas constituyen la demanda (Bigné, Alcáñiz, Font, Andreu, 2000).

Aunque el modelo propuesto por Butler no toma la sustentabilidad como base del desarrollo, esta se considera relevante especialmente en destinos donde existe la necesidad de conciliar el crecimiento económico y la preservación social, ambiental y política, que hoy es una lógica de desarrollo. De hecho, los conceptos de sustentabilidad encuentran cabida en las teorías de reestructuración productiva, para las cuales, a través de la introducción de medidas correctivas, es posible evitar los efectos de la etapa de declive. En este análisis, también entran en juego las estrategias de renovación y reestructuración de los destinos que tienden a vincular la competitividad y la sustentabilidad tratando de revalorar el papel de la escala local para adaptarse a las nuevas condiciones globales, mediante la integración de las políticas de captación de demanda, con la finalidad de alcanzar un desarrollo turístico sustentable (Vera y Baños, 2010; Ritchie y Crouch, 2003).

Un objetivo del modelo es la revaloración del papel de la escala local, con el fin de adaptarse a las condiciones globales, a través de la interpretación de la creciente complejidad de los destinos y la conciliación de propuestas de reestructuración que incorporen principios de desarrollo sustentable (Vera, Baños, 2010); pero, para lograrlo, es necesario analizar los factores que este no incorpora y que han sido relevantes para el municipio en estudio.

## METODOLOGÍA

El modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos establece las fases por las cuales transita el destino antes de llegar a la etapa de madurez, para un posterior declive. Es una especie de postura determinista, que con el análisis empírico permite identificar los procesos de adaptación del espacio receptor reconociendo que el destino

se encuentra en crisis por problemas relacionados con la falta de sustentabilidad y resaltando cómo la oferta y la demanda han constituido un factor clave a lo largo del tiempo. De ahí su utilidad como herramienta de gestión y planeación para las futuras etapas de rejuvenecimiento.

Con base en la revisión teórica, la hipótesis principal de este trabajo es que para Ixtapan de la Sal el modelo turístico se ha configurado a partir de una serie de etapas que se explican por la interacción de factores sociales, políticos, ambientales y económicos. La metodología empleada se centró en la detección y el análisis de los cambios en estos factores, donde el elemento oferta turística tiene un papel predominante en el desarrollo de la actividad; todo enmarcado en la importancia de la sustentabilidad, una de las principales variables y objeto de este estudio, determinante en la dinámica del municipio. Con este fin, se recurrió a un extenso conjunto de fuentes bibliográficas, estadísticas e informantes clave. Las primeras fueron fundamentales para entender el origen del destino y el tránsito de este por cada una de las etapas; para esto, se incorporaron fuentes tanto primarias como secundarias. Las de tipo estadístico, principalmente aquellas relacionadas con el número de visitantes, permitieron establecer las fases, de acuerdo con los criterios establecidos por R. Butler (en específico, Datatur, 1993-2012; Secretaría de Turismo; Dirección de Turismo del municipio, 2012-2013). Finalmente, los informantes clave fueron fundamentales para determinar la relación a lo largo del tiempo de la oferta y la demanda en la zona.

## EVOLUCIÓN DE IXTAPAN DE LA SAL COMO DESTINO TURÍSTICO

### *Exploración e implicación: Los primeros visitantes y el inicio del servicio de hospedaje*

(Nacimiento, 1939). Ixtapan de la Sal tiene una ubicación estratégica; desde el siglo XIX era el punto de descanso entre la ciudad de Toluca y la zona minera de Taxco. La primera manifestación turística de la zona fueron las casas de huéspedes y posadas, un inicio inconsciente en el que se veía la oportunidad de atender las necesidades de esos huéspedes en tránsito que requerían descanso y alimentación. Existen registros del año 1850, cuando un italiano construyó el primer balneario público; sin embargo, este fue cerrado en 1910 a consecuencia de la Revolución Mexicana (Arizmendi, 1999). No sería hasta principios del siglo XX cuando se dieron los inicios formales de la actividad turística y esta se convertiría en una

forma de ganarse la vida. Las principales motivaciones del viaje era la salud y el descanso. La gente se sentía aliviada en las aguas termales, y no existía ningún otro destino cercano con las mismas características. Pero las posibilidades de viajar eran limitadas, el transporte era ineficiente, la economía estaba en crisis y la Revolución Mexicana favoreció un clima de inseguridad.

La tercera década del siglo XX representa el comienzo formal del desarrollo turístico en el lugar. Se tiene registro de al menos once inmuebles vinculados con la actividad; el principal atractivo resultó ser sus aguas termales. El desplazamiento de visitantes al municipio se realizaba por cuestiones de salud; las personas llegaban con la esperanza de encontrar alguna cura en esas aguas milagrosas (Flores, 1987). En ese sentido, el producto turístico se construyó a partir de la utilización y comercialización de los manantiales con fines recreativos, producto que respondía a un comportamiento pasivo receptivo de las fórmulas de ocio y descanso.

### *Desarrollo: Ixtapan de la Sal a la vanguardia en servicios de hospedaje (1940-1979)*

En la década de los cuarenta, el municipio se decretó zona turística. Las inversiones públicas y privadas aumentaron, se construyó la carretera que comunica el municipio de Toluca con Ixtapan de la Sal y se acondicionó un bulevar turístico (González, 2004). En 1947 se concesionaron las aguas termales de San Gaspar a la iniciativa privada con la intención de comercializarlas; se creó el Hotel Ixtapan, dirigido al mercado norteamericano que buscaba relajamiento y los beneficios curativos de las aguas termales, por lo que este se convirtió en la escuela de los futuros pequeños empresarios del ramo hotelero. Este hecho fue el gran impulsor de la reconfiguración de Ixtapan como zona agrícola para transformarse en un espacio turístico. Fue en este periodo cuando la oferta recreativa se especializó con la creación del Hotel Ixtapan, con servicio de spa y balneario, lo que marcaría el rumbo del destino y propiciaría que, durante las siguientes cuatro décadas, la oferta, al menos en la cabecera municipal, se centrara en el turismo tradicional de salud y descanso.

### *Consolidación: El destino atrae nuevos segmentos de mercado (1980-2008)*

El inicio de esta etapa se caracterizó por un déficit del número de habitaciones disponibles. Sin embargo, gracias al impulso del presidente municipal Benjamín

Arizmendi Estrada (1982-1984), se logró consolidar el proyecto del Hotel María Isabel. Para 1983, Ixtapan de la Sal contaba con 29 establecimientos hoteleros y 812 habitaciones (Arizmendi, 1999); para 1984 ya eran 852 cuartos y para 1987 había 860 habitaciones. La categorización hotelera llegó hasta los pequeños establecimientos de hospedaje. En ese año, Ixtapan de la Sal ya contaba con un establecimiento de cinco estrellas, uno de cuatro estrellas, doce de tres estrellas, cinco de dos estrellas y veintiuno de una estrella, con un total de 954 cuartos. Esta clasificación evidencia que gran parte del desarrollo de la oferta hotelera estuvo a cargo de empresarios locales que veían en la actividad turística un modo de vida y una forma de obtener mayores ingresos, con mucho esfuerzo. El destino se consolidaba como el centro de ocio mexiquense.

A diferencia de otros destinos, en Ixtapan de la Sal una familia marcaba la temporada y afluencia turística —la familia San Román— a partir de la conformación del producto turístico hotel-balneario-spa. En torno a este se conjugaban otros elementos como la promoción, la política pública, las nuevas inversiones, los servicios de transporte y alimentación. Cuando esta familia decidió llevar a cabo una fuerte inversión en el Parque Acuático Ixtapan de la Sal (en la década de los ochenta), el destino se volvió pionero en México, porque contaba con atracciones recreativas de talla mundial. El lugar concentraba por primera vez instalaciones para diversos segmentos del mercado turístico, sin excluir a aquellos visitantes que buscaban las aguas termales; abrió sus puertas a jóvenes y niños que iban en busca del entretenimiento y la diversión, lo que marcó un hito que permite establecer el momento de cambio en el tipo de ofertas recreativas y el segmento de turistas que el destino atraería en los años venideros. De nuevo, los San Román se convirtieron en los principales promotores del destino y ocasionaron que este se reposicionara.

Los años ochenta y noventa se caracterizaron por altas inversiones que propiciaron el turismo residencial. En la zona noreste de la ciudad se instaló el Ixtapan Golf Resort & Country Club (Gran Reserva), conjunto inmobiliario perteneciente a la familia San Román, y en el sureste, los fraccionamientos El Ciprés, Xochicaltitlán y Rancho San Diego (antigua propiedad del Rancho Las Ánimas) (Osorio, 2004). Ese fue el inicio del proceso de instrumentación inmobiliaria, que alcanzaría el auge a partir de la oferta recreativa que ya existía en la zona. En el nuevo milenio se le ha dado un giro al turismo de salud impulsando el turismo de convenciones, con lo cual se complementa la oferta turística de la zona. El evento detonante de este tipo de turismo fue la celebración de la XXVIII Reunión Ordinaria de la Conferencia Nacional de Gobernadores en 2006.

Al final de esta etapa, el Hotel Ixtapan perdió calidad en los servicios, sus instalaciones se encontraban deterioradas y solo se enfocaba en la atención de una demanda estática. La dependencia del destino en un solo producto turístico provocó la falta de modernización de los establecimientos hoteleros, lo que constituyó una oferta obsoleta, aunada a una exigua inversión en infraestructura pública. No obstante, esto no significó un problema, ya que el destino, año con año, seguía recibiendo un mayor número de turistas. Sin embargo, el asesinato del presidente municipal, en octubre de 2008, dejó claro que el destino no estaba lo suficientemente consolidado en realidad, pues provocó una disminución significativa del número de visitantes y que el municipio entrara en crisis (véase el cuadro 1).

CUADRO I. NÚMERO DE VISITANTES, 1993-2014

Año	Número de visitantes	Año	Número de visitantes	Año	Número de visitantes
1993	290 573	2001	326 449	2008	403 234
1994	284 588	2002	333 436	2009	403 234
1995	286 176	2003	382 909	2010	403 234
1996	342 115	2004	342 521	2011	403 234
1997	352 525	2005	328 348	2012	623 287
1998	332 303	2006	502 664	2013	750 000
1999	295 309	2007	515 190	2014	350 000
2000	334 331				

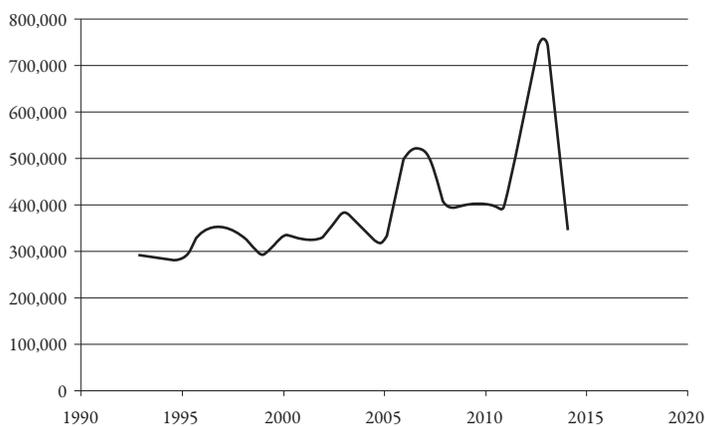
*Madurez y declive: El municipio se estanca y se diversifica la oferta (2008-2012)*

La desconfianza y la inseguridad afectaron de manera directa las inversiones y la afluencia de visitantes para los siguientes años. La actividad turística quedó estancada, lo cual perjudicó principalmente a los pequeños empresarios, que en pocos años vieron cómo sus instalaciones se fueron haciendo viejas y obsoletas. Asimismo, el municipio empezó a afrontar una crisis por escases de agua, deficientes servicios públicos (saneamiento y abastecimiento de agua, servicio contra incendios, recolección y eliminación de basura), por lo que entró en un proceso de ingobernabilidad que dejaría de manifiesto la inoperancia de las políticas públicas encaminadas al fortalecimiento de la imagen del destino como un recurso turístico. La disminución de turistas hizo que el destino entrara en una etapa crítica y

la oferta no era capaz de reaccionar de inmediato ante esta situación. El número de trabajadores se redujo, los empleos menos calificados fueron cubiertos por la población local, con bajos salarios y malas condiciones laborales.

El Hotel Ixtapan se había deteriorado, mientras el parque acuático se convertía en un producto caro. Fue entonces cuando entraron en juego factores políticos y económicos para posicionar de nuevo a los San Román como inversionistas ante su interés en el desarrollo inmobiliario. Como se muestra en el cuadro 1 y en la gráfica 1, el modelo no fue capaz de predecir el surgimiento de destinos competidores, pues el aumento del número de turistas en las etapas previas solo había disfrazado la situación real, para finalmente sufrir un marcado descenso del número de visitantes.

GRAFICA 1. NÚMERO DE VISITANTES A LO LARGO DEL TIEMPO



Fuente: De 1993 a 2012, Datatur; para 2013 y 2014, Dirección de Turismo del municipio.

No existen registros de 2008 y 2009; sin embargo, para caracterizar el ciclo de vida se toma la misma cifra del año 2010. Debido al asesinato del presidente municipal en octubre de 2008, no hubo crecimiento de la actividad turística en 2009.

### *Incipiente rejuvenecimiento: Desarrollo inmobiliario y diversificación de la oferta turística (de 2013 a la fecha)*

Ixtapan de la Sal surgió como un destino con una oferta turística de vanguardia; sin embargo, este rasgo lo perdió en las últimas etapas de consolidación. No fue hasta 2013 cuando, ante la fase recesiva, intentó rejuvenecer con inversiones sustentables.

Plaza Maclovía es el inmueble que define este perfil de inversión: una plaza con locales comerciales, un hotel boutique y un centro de convenciones ecológico, que contempla la construcción en un corto plazo de un hotel de cadena con precios moderados. Es en este periodo cuando se consolida el turismo residencial. Aunque este turismo siempre había existido, en esta etapa ha atraído servicios especializados de gran calidad como restaurantes de alta cocina y *spas* de lujo, con fuertes inversiones en equipo de última generación.

En esta etapa son muchos los segmentos de mercado que convergen. Turismo de diversión, residencial, de salud, descanso y convenciones confluyen en el mismo espacio. De igual forma, la oferta se ha adaptado a cada uno de estos segmentos. Sin embargo, no todos se encuentran en la misma etapa del ciclo de vida del producto; existen pequeños hoteleros que ya no pueden dar servicio al turista actual, sus instalaciones son obsoletas y su estructura de costos no les permite competir con hoteles de cadena. Por otro lado, se encuentran los empresarios que buscan hacer inversiones que aporten a la sustentabilidad de sus locales, no solo como un medio de eficientar el gasto, sino también como una forma de mejorar la percepción del turista y que, aunque cuentan con presupuestos limitados, han logrado transformar sus propuestas comerciales.

Los grandes inversionistas han apostado por una oferta de vanguardia para segmentos de mercado de niveles socioeconómicos altos que buscan servicios altamente especializados, y utilizan la sustentabilidad como una estrategia de mercadotecnia. Asimismo, el turismo residencial ha sido la gran apuesta. Al mismo tiempo, la política ha tenido un papel preponderante, en el que ha influido que el mismo presidente Enrique Peña Nieto haya decidido, desde hace más de una década, tener su segunda residencia en Ixtapan de la Sal.

La consolidación del turismo residencial ha sido un factor clave para el rejuvenecimiento del destino. Junto con las inversiones inmobiliarias llegaron los campos de golf, los cuales se reconocen por la calidad y autenticidad de sus instalaciones; estos permiten elevar las ventajas competitivas de los destinos en torno a los ingresos turísticos y a la desestacionalización de la oferta turística; generan nuevas inversiones, nuevos flujos de turistas y de empleo a la localidad (Confederación de Empresarios de Andalucía 1999; SECTUR, 2007). El golf es un factor de atracción turística y un complemento de otros productos (Villar, 2011). En otros destinos, el binomio golf-turismo aplica buenas prácticas sustentables que pueden replicarse en Ixtapan de la Sal (Flores, Vargas y López, 2013). Este tipo de productos hace que el municipio empiece a recobrar el liderazgo turístico; sin embargo, a diferencia

de otras etapas, se reconoce un solo segmento de mercado como importante y se buscan productos y servicios vinculados a este: turismo residencial de élite que predomina en Ixtapan de la Sal.

A la etapa de estancamiento puede seguirle una etapa de declive o de rejuvenecimiento. Para que esta última se dé es necesario que el destino parezca totalmente nuevo. En Ixtapan es evidente la estrategia de crearle una nueva identidad y, por ende, un posicionamiento diferente. La intervención en los productos para mejorar la oferta y la competitividad ha sido una preocupación constante de pequeños y grandes empresarios. La tarea pendiente se encuentra en los espacios públicos, pero se espera que con el reciente reconocimiento como Pueblo Mágico se puedan hacer las inversiones necesarias en este rubro. Así también, se anuncia la llegada de un nuevo hotel de cadena y otro más de la familia San Román. Estos dos proyectos prometen duplicar el número de habitaciones actuales, con lo cual se renovará la oferta hotelera de la zona, que terminaría comprometiendo el futuro de las pequeñas empresas de la zona.

Finalmente, con independencia de las estrategias que se adopten con la finalidad de reposicionar el destino, si se superan los límites de crecimiento, evidentemente vendrá una etapa de declive. Hoy en día, desde el punto de vista político, no se vislumbra ningún esquema de regulación en materia de sustentabilidad para minimizar los impactos de la actividad, y desde la visión empresarial, la sustentabilidad está determinada por el criterio e iniciativa de los inversionistas.

## CONCLUSIONES

El modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos supone que el cambio de una etapa a otra se dará de forma lineal y planeada, bajo el argumento de que el seguimiento del número de turistas a lo largo del tiempo permitirá tomar mejores decisiones en materia de gestión y planeación. Pero esto no ha sucedido en destinos como Ixtapan de la Sal. El modelo, como está planteado, tiene un enfoque geográfico, y el aumento del número de visitantes, lejos de ser un indicador de desarrollo, es un distractor que impide evidenciar los problemas reales del destino. Como bien lo apunta Butler en su modelo, para lograr la rentabilidad y el atractivo de un producto turístico por largos periodos, el espacio es solo otro recurso dentro de lo que se pudiera considerar un producto turístico, y si no se logra la diversificación y la modernización de la oferta en un marco sustentable, el destino estará migrando

de una etapa de consolidación o desarrollo a otra de estancamiento, ante cualquier evento que afecte la percepción del turista.

Los factores internos que han determinado la evolución Ixtapan de la Sal son las condiciones geográficas, las inversiones privadas, así como las políticas públicas encaminadas a la promoción y a la conexión del destino; los factores externos son el clima de inseguridad en el país, la situación económica y el surgimiento de destinos que fungen como competencia. Estos hacen que los modelos se deban adaptar y que no necesariamente se transite linealmente de una etapa a otra. Asimismo, a partir de 2008, el número de visitantes ya no es útil para medir la evolución del destino, ya que este indicador presenta una volatilidad alta y no influye en el número de nuevas inversiones de la zona. El aumento del número de habitaciones tampoco es un valor útil para medir la evolución y crecimiento, debido a que, como parte de la estrategia de rejuvenecimiento, las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas (MPYMES) que tienen una visión empresarial clara buscan cambiar su imagen a través de una oferta más exclusiva en hoteles con pocas habitaciones; mientras que los grandes inversionistas desean duplicar el número de cuartos disponibles con una oferta *ad hoc* para los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, al estilo de destinos conocidos como de turismo de masas. Por lo tanto, el número de habitaciones no reflejará la evolución del destino, sino los intereses particulares de cada grupo de inversionistas.

Otro hecho evidente es que no existen acciones coordinadas de promoción; todos los esfuerzos de marketing se realizan de manera individual, acordes con los recursos e intereses de cada uno de los actores. Existe una iniciativa estatal para la promoción del destino, pero no queda claro el mensaje ni la audiencia a la cual se busca abordar, donde el objetivo final es aumentar el número de turistas en la zona, sin tomar en cuenta las condiciones actuales. Estos esfuerzos desvinculados merman la competitividad del destino, pues existe un segmento importante que busca la diferenciación de la oferta con enfoques sustentables, mientras que, al mismo tiempo, otro segmento apuesta por el precio y por la baja calidad de la infraestructura como medio de captación de turistas, lo cual merma en general la imagen del destino. Así también, la oferta complementaria es incipiente y solo está encaminada a satisfacer al turista residencial de la zona, como los restaurantes de alta especialidad y los *spas*. Por otro lado, el destino no se encuentra en condiciones de competir con la reciente oferta turística de lugares como Querétaro, pues ha perdido su ventaja comparativa de ubicación; el clima de inseguridad, la percepción de mala calidad y precios altos lo hacen una opción poco atractiva para la nueva

ola de turistas. Asimismo, el comportamiento cíclico de la demanda responde a la dinámica propia del municipio; factores como la inseguridad han dejado en evidencia la falta de consolidación de este y lo fácil que puede ser reemplazado en los gustos y preferencias de los turistas.

Como ya se ha mencionado, el desarrollo inmobiliario ha sido otra constante en el municipio; aunque esta actividad es promovida generalmente por los gobiernos municipales y estatales como una forma de recabar impuestos en Ixtapan de la Sal, dicho desarrollo solo ha sido del interés de particulares para generar inversiones con fuertes capitales. La obsolescencia de la oferta actual y la disminución del número de visitantes han promovido la reconversión del producto turístico. Sin embargo, en el caso del turismo residencial, la principal derrama económica se ubica en los procesos de venta y construcción; los ingresos posteriores tienen que ver con empleos directos, no necesariamente bien remunerados. El turismo residencial se ha visto impulsado por los cambios sociales y en el estilo de vida generando nuevas pautas de consumo (Huete, 2008). No obstante, el consumo de las segundas residencias promueve transformaciones sociodemográficas al atraer gente joven para trabajar, lo cual ha convertido este municipio en una microciudad, con los problemas que esto conlleva.

En la actualidad, todas las acciones realizadas, en específico aquellas relacionadas con la creación de nuevos productos, han tenido la finalidad de mejorar la imagen general del municipio y consolidar su posicionamiento de destino residencial. En un futuro cercano, lo que determinará la evolución y crecimiento del destino serán los cambios en la oferta, tanto en diversidad como en sustentabilidad, así como el desarrollo y la implementación de programas públicos encaminados a mejorar la imagen, proteger al turista, así como resguardar los recursos naturales de la zona.

Finalmente, a través de este análisis se enriquece la discusión teórica del modelo del ciclo de vida de los destinos turísticos, y se evidencia cómo el contexto, aunado a la dinámica propia del destino y sus alrededores, incide en extremo en la evolución del mismo destino, y deja en claro que en el proceso evolutivo hacía falta el principio de sustentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

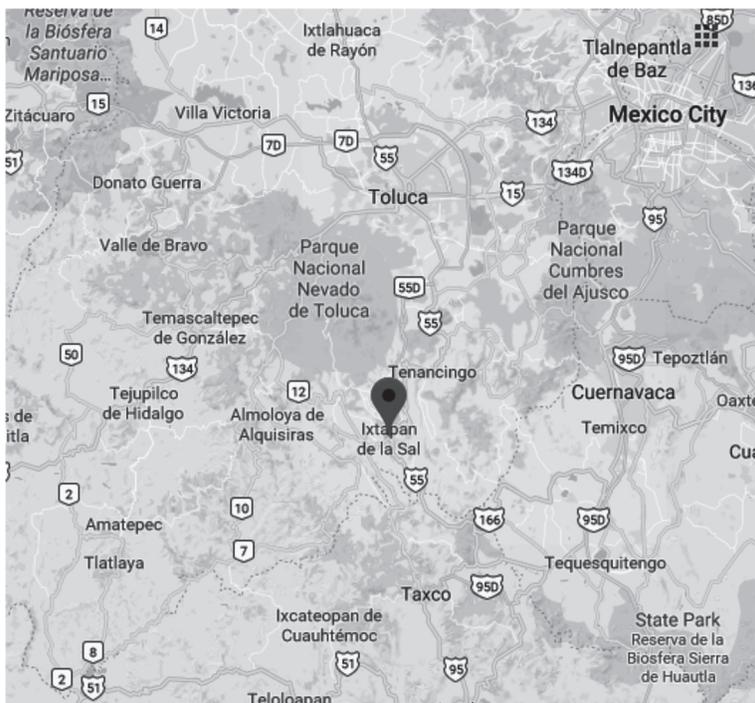
ARIZMENDI DOMINGUÉZ, L. R. (1999). *Monografía municipal. Ixtapan de la Sal. Gobierno del Estado de México*. Toluca de Lerdo, Estado de México, México: Asociación Mexiquense de Cronistas Municipales.

- BENSENY, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, 10(2): 102-122. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/324/1/Apo2006a10v2pp102-122.pdf>
- BIGNÉ ALCANIZ, E.; Font Aulet, X., y Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- BUTLER, W. R. ([1980] 2006). The concept of tourism area cycle of evolution: Implications for management of resources. En R. Butler (ed.). *The Tourism Life Cycle. Applications and Modifications*. Clevedon, Reino Unido: Channel View.
- Confederación de Empresarios De Andalucía (CEA) (1999). *Informe de turismo de golf*. Sevilla, España: Confederación de Empresarios de Andalucía.
- DOUGLAS, N. (1977). Applying the Life Cycle Model to Melanesia. *Annals of Tourism Research*, 24(1): 1-22. DOI: 10.1016/S0160-7883(96)00011-4.
- FLORES REGULES, A.; Vargas Martínez, E., y López Moreda, L. (2013). Turismo de golf en México: Consideraciones ambientales para su desarrollo. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 2(1): 1-14. Recuperado de <https://journals.epistemopolis.org/index.php/gestion/article/view/1252/810>
- FLORES, M. A. (1987). *Monografía municipal. Ixtapan de la Sal*. Toluca, Estado de México, México: Gobierno del Estado de México.
- GONZÁLEZ DAMIÁN, A. (2004). El anfitrión como actor social en el turismo. Reflexiones desde el caso de Ixtapan de la Sal, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(105): 155-168. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310511.pdf>
- HEUTE NIEVES, R. (2008). Tendencias del turismo residencial: El caso del Mediterráneo español. *El Periplo Sustentable*, 14(julio): 65-87. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1934/193420870005/>
- HOVINEN GARY, R. (2002). Revisiting the Destination Life Cycle Model. *Annals of Tourism Research*, 29(1): 209-230. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00036-6.
- HOYOS CASTILLO, G., y Hernández Lara, O. (2008). Localidades con recursos turísticos y el programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los casos de Tepozotlán y Valle de Bravo en el Estado de México. *Quivera*, 10(2): 111-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113196008>
- OSORIO GARCÍA, M. (2004). *Turismo de segundas residencias en México. Un estudio de caso: Ixtapan de la Sal, Estado de México*. Sin pie de imprenta.
- RITCHIE, J. B., y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainability perspective*. Wallingford, Connecticut, Estados Unidos: CABI Publishing.
- RODRÍGUEZ, F., y Vargas, M. (2015). *El proceso de planeación en el sector turístico nacional (el CPTM y la promoción turística internacional)*. Toluca, Estado de México, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2007). *Dónde estamos en turismo deportivo de golf*. Distrito Federal, México: Secretaría de Turismo. Recuperado de <http://confermermir.gob.mx/mir/uploadfest/17378.66.59.3.1DondeEstamos>
- TOOMAN, L. A. (1977). Applications of the Life Cycle Model in tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(1): 214-234. DOI: 10.1016/S0160-7383(96)00052-7.
- VERA REBOLLA, J. F., y Baños Castiñeira, J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: Las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* (53): 329-353. Recuperado de <https://www.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/1204/1127>
- VILLAR LAMA, A. (2011). *Territorio, turismo y paisaje: El proceso de urbanización en el litoral de Andalucía. El papel de los campos de golf*. Sevilla, España: Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/publicaciones/143334969.pdf>

# ANEXO 1

## MAPA DE UBICACIÓN



Fuente: Google Maps.