

LA CADENA GLOBAL DE VALOR DE TURISMO (CGVT) DE LA ISLA DE COZUMEL, MÉXICO

Área de investigación: Teoría de la Administración
y Teoría de la Organización

Lorenzo Adalberto Manzanilla López de Llergo

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
pinvestigacion@yahoo.com.mx

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





LA CADENA GLOBAL DE VALOR DE TURISMO (CGVT) DE LA ISLA DE COZUMEL, MÉXICO

Resumen

Cozumel es la isla habitada más grande de México, donde el 75% de sus ingresos proviene del turismo, excedida su capacidad de carga ¿Cómo puede escalar hacia un turismo sustentable? El objetivo de la investigación fue desarrollar la cadena global de valor de turismo CGVT de Cozumel e identificar y describir los eslabones que participan en la actividad turística con el fin de entender su inserción en la cadena global, y seleccionar aquellos que precisan ser fortalecidos y son susceptibles para el escalamiento. Para la captura de información, el análisis y poder compartir en redes académicas lo estudiado se eligió el manual de Desarrollo Económico local y Cadenas Globales de Valor, aplicado al turismo. El turismo sustentable se caracterizó con base en los organismos internacionales y en los indicadores en operación de SECTUR. Se considera como destino turístico sustentable aquel con una política de desarrollo que implemente acciones que fortalezcan los diferentes eslabones locales para reducir la dependencia económica, y generar beneficios medioambientales y socioculturales. Los resultados muestran la CGVT-Cozumel. Previo al diagnóstico de su sustentabilidad con base en la comparación con casos de estudio en América Latina, se proponen algunas estrategias para el escalamiento, con el fin de fomentar el desarrollo de Cozumel como un destino turístico sustentable.

Palabras clave: Cozumel, cadena de valor global de turismo, turismo sustentable.





Introducción

A nivel mundial, el turismo es una de las principales actividades económicas, ya que genera una importante inversión nacional y extranjera, derrama económica, empleos directos e indirectos, infraestructura y contribuye al crecimiento económico, aunque es cuestionable el progreso social y ambiental que genera (Estrategia Competitiva, 2013). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT)¹ “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”. El turismo además de contribuir a la economía permite el intercambio sociocultural entre los países.



En las últimas décadas se ha hecho un uso intensivo de los recursos ambientales y bienes culturales sin las medidas de protección adecuadas, que son un requisito esencial para el desarrollo sostenible e incluyente. Con el deterioro de los recursos, el turismo actual y futuro pueden verse comprometidos por el doble papel que éste implica, por una parte participa como promotor del crecimiento económico y por otro perturba en algún aspecto el medio natural y sociocultural (Santana, 2003; Segrado, 2008).



La rápida expansión geográfica y diversificación del turismo y de los productos en los destinos turísticos tradicionales como en los emergentes, ha ejercido una presión cada vez mayor sobre el entorno natural, sociocultural y económico. Los espacios naturales se han popularizado para el uso turístico y recreativo, lo que conlleva a su masificación (Quintero, 2004; Segrado, 2008). Los impactos que se han generado son el resultado de una compleja interacción entre los turistas, visitantes¹ y la población local en el destino, éstos se asocian a la capacidad de carga² que determina los costos y beneficios del desarrollo del turismo. Por lo anterior, diversos autores (M. Christian, K. Fernández-Stark, G. Ahmed y G. Gereffi) coinciden en que debe existir un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y socioculturales, con la eminente necesidad de aplicar estrategias de sustentabilidad en todos los sectores de la actividad turística. El problema es conocer la manera de escalar en los diferentes eslabones de la cadena, y cómo generar propuestas a través de la unidad estratégica nuclear (UEN) para aspirar a un desarrollo sustentable.



¹La Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. La OMT, como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas.



En esta investigación se estudia la actividad turística de la isla de Cozumel, utilizando el método de las cadenas globales de valor (CGV). Se eligió Cozumel por estar acotada geográficamente y tener como actividad económica predominante el turismo, que representa el 74% de las actividades y una derrama económica de 521 millones de dólares (SECTUR, 2015). La isla cuenta con amplia información secundaria que permitió fundamentar y aplicar el método. El desarrollo de este documento se despliega de la siguiente manera: 1) Se presenta una síntesis de aspectos geográficos, ecológicos, económicos y socioculturales de Cozumel, así como la importancia e impactos del turismo en la isla; 2) Se menciona el concepto y los fundamentos de la CGV que sirvieron de referentes para desarrollar la cadena global de valor de turismo (CGVT) de la isla de Cozumel (CGVT-Cozumel); 3) Se menciona la importancia del turismo y se analiza su impacto económico, sociocultural y medioambiental, de manera global y local; se hace una revisión de los criterios que se deben cumplir para que el turismo sea sustentable; 4) Método, se utilizó el manual de Desarrollo Económico local y Cadenas Globales de Valor para desarrollar la CGVT-Cozumel; 5) Resultados, se describe y analiza la CGVT-Cozumel, caracterizando la parte global de la local y la forma en que éstas se vinculan. 6) Propuestas, se revisaron estudios de caso para conocer las formas de escalamiento hacia la sustentabilidad aplicadas en otros países, con base en las cuales se proponen las estrategias sugeridas en este trabajo a través de las Unidades Estratégicas Nucleares (UEN) aplicables



A cada uno de los eslabones; 7) Conclusiones, los eslabones globales ejercen la gobernanza de la cadena y repatrian sus utilidades; para fomentar el turismo sustentable la gobernanza local deberá ejercer mayor peso mediante el trabajo colaborativo; 8) Se plantean las líneas de investigación futuras.



1Se hace una distinción entre turista y visitante; un visitante se considera como turista si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día o excursionista en caso contrario.
2. Fuente: Glosario de términos turísticos de la Secretaría de Turismo. http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_D [8-V-2015].

2La capacidad de carga se define como el estimado que un destino turístico puede aceptar sin producir daños ecológicos, económicos, sociales y estéticos (Segrado et al., 2008).



I. Cozumel: aspectos geográficos-ecológicos, socioculturales, económicos y turismo.

La isla de Cozumel (478 km²) representa menos de una décima parte del territorio insular nacional y constituye la isla poblada más grande de México; se ubica al sureste de la República Mexicana y es gobernada por el municipio de Cozumel. El 75% de su territorio consiste en selva seca (subperennifolia y subcaducifolia) con asociación de manglar; humedales costeros asociados a la barrera arrecifal mesoamericana (que es la segunda más grande del mundo), arrecifes y pastos marinos, así como vegetación de duna en la costa oriental. El clima es cálido-húmedo y la temperatura media anual es de 25.5°C. Cuenta con el mayor número de especies endémicas en islas mexicanas (27 sp.). Aproximadamente, el 90% del litoral costero y poco más de 50% de su superficie terrestre constituyen áreas naturales protegidas de competencia Federal y Estatal (Segrado et al., 2008; Santander y Ramos-Díaz, 2011; INEGI, 2015). Su ubicación, clima y heterogeneidad de ecosistemas han originado condiciones favorables para el desarrollo de la actividad turística y recreativa. Es un destino con alta oferta turística, que cubre las expectativas de demanda de los turistas en el destino, además tiene cercanía con las principales excursiones de circuitos turísticos cortos que existen en el país.

La isla es considerada como uno de los sitios de buceo más reconocido en el mundo por su gran diversidad biológica. Sin embargo, se ha excedido la capacidad de carga de buzos deportivos (1 500 buzos por día en una superficie de 11 987 ha) (CONABIO, 2015), panorama que se presenta en otros aspectos de la actividad turística desarrollada en la entidad, como lo señalan Segrado et al. (2008). La sobreexplotación de los recursos naturales, junto con los estragos de los huracanes y tormentas tropicales sugieren una eminente necesidad de revisar el modelo turístico para adecuarlo a la normativa internacional de sustentabilidad, ya que desde hace varios años se ha superado la capacidad de carga que tiene la isla.

En 1900 Cozumel no superaba los mil habitantes (tenía 971), para 2010 eran 79 535 (INEGI, 2015). Las proyecciones poblacionales del Consejo Estatal de Población (COESPO, 2015) indican que para el año 2030 vivirán casi 112 000 personas. No obstante, también hay una gran población inmigrante y de gran estacionalidad que llega de otras regiones de México con culturas diversas lo que dificulta la integración social, y la cultura Maya se convierte en folklore. Al menos la mitad de habitantes de la isla tiene que buscar empleos asociados a la expansión del turismo, motivo por el que es necesario fomentar e implementar estrategias para alcanzar un turismo sustentable.

En Cozumel, el 75% del PIB lo generan las actividades económicas vinculadas al turismo internacional y nacional, éstas pueden clasificarse en: 1) Turistas con pernocta y 2) Visitantes por crucero, transbordador y yates, sin pernocta. El otro 25% están relacionadas con la pesca, la producción agropecuaria, la industria de la construcción y sus materiales.





Cozumel es el primer puerto con llegadas internacionales de cruceros; en 2014 los visitantes fueron 3 016 173, el movimiento de cruceros de 972, más los visitantes provenientes de Quintana Roo a través del transbordador; con un gasto promedio diario de 89 dólares por visitante. La estadía promedio por turista fue de 3.1 días, con una derrama económica de 558 dólares diarios por turista, siendo estos aproximadamente 500 mil anuales. De los cuales habrá que evaluar si los ingresos superan los efectos negativos para lograr un turismo sustentable.

II. Cadenas Globales de Valor de Turismo (CGVT)

Dentro de la teoría de la organización y la administración Taylor (1971) describe la cadena de producción y de suministro que da origen a las cadenas de valor. Después de 1950 se plantea la cadena de valor con los trabajos de Alfred Sloan (MIT) y Michael Porter (Harvard), donde se incorporan a detalle las unidades estratégicas nucleares (UEN). A partir de 1995 con la mundialización se empieza a hablar de la cadena global de valor (CGV) por considerarse una de las estrategias más usuales e importantes de las corporaciones globales, razón por lo que es importante explicar cómo la económica local se inserta en las cadenas globales, como en el caso de Cozumel.

Las Cadenas Globales de Valor (CGV) se definen como “el conjunto de eslabones o de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo el reciclaje de los residuos después de su uso” (Ferrando, 2013). El objetivo principal de las CGV es identificar el valor agregado que se genera en todos los eslabones, para poder contribuir en los locales a su escalamiento (upgrading) y contrastar los beneficios y/o pérdidas que se presentan en el aspecto económico, social y medioambiental, como consecuencia de la deficiente reglamentación local. El escalamiento (upgrading) económico se define como el proceso a través del cual unidades económicas entran y se mueven a actividades de mayor valor agregado en la cadena productiva con la finalidad obtener beneficios (Fernández-Stark y Gereffi, 2011).

Ferrando (2013) menciona que las CGV son una forma de ver a las empresas transnacionales, a través de ellas se realizan las relaciones comerciales transfronterizas, ya sea intra-empresas, regionales o mundiales, dentro del modelo económico neoliberal.

La cadena global de valor del turismo (CGVT) “es aquella cadena que define a las organizaciones como eslabones que interactúan desde el momento en que un turista decide realizar su viaje” (Christian, 2011). Los enfoques de la CGVT permiten entender el turismo desde lo global a lo local. Actualmente, la política macroeconómica tiende a concentrarse en los destinos turísticos receptores, ya que el desarrollo turístico ha sido tratado generalmente a escala macro: los grandes operadores, las cadenas hoteleras, la promoción internacional y más aún, la formulación de los planes estratégicos nacionales y regionales



elaborados por los propios gobiernos, sólo plantean la forma de incrementar el número de llegadas de turistas y visitantes internacionales para aumentar las rentas brutas.

El escalamiento en la CGVT ocurre mediante el mejoramiento de las habilidades estratégicas de la organización con el aprovechamiento de las competencias en su nicho, lo cual conlleva a optimizar su rentabilidad (Gereffi, 1999). Humphrey y Schmitz (2002) proponen cuatro enfoques para lograr el escalamiento: 1) creando mayor valor del producto; 2) incorporando nuevas tecnologías en los procesos; 3) innovando funciones y 4) intersectorial, observando cómo influyen los beneficios de otros desarrollos dentro de la CGVT. Con base en la revisión y comparación con estudios de caso en América Latina, principalmente en México, Colombia y Brasil (Ventura-Días, 2011), en este documento se proponen estrategias generales para el escalamiento.

Quintero y Sánchez (2006) mencionan que la cadena de valor es una herramienta del pensamiento estratégico; en esta investigación se propone incorporar a la CGVT la unidad estratégica nuclear (UEN) (Figura 1), lo que permite identificar por eslabón aquellas funciones susceptibles para el escalamiento.

Figura 1. Unidad estratégica de negocios (UEN) incidiendo en la cadena global de valor de turismo.





Es importante mencionar que la gobernanza de la cadena de valor se refiere a las relaciones de poder y control, y quien lo ejerce, entre los compradores, los vendedores, los proveedores de servicios, las instituciones reguladoras (gobierno federal, estatal y municipal), las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las asociaciones empresariales que operan dentro o influyen en la gama de actividades necesarias para llevar un producto o servicio desde su inicio hasta su uso final. (Gereffi et al. 2005).

III. Turismo Sustentable

El turismo contribuye de manera considerable en la economía mundial. De acuerdo con la OMT, éste creció a una tasa promedio anual de 3.6% en el mundo. La llegada de turistas y visitantes internacionales generó el 9% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial; uno de cada diez empleos; 1.5 billones de dólares en exportación; participó con el 6% de las exportaciones mundiales y 30% de exportaciones de servicios (Actualización del Programa Sectorial de Turismo y Cultura 2011 – 2016). A escala mundial, en 2013 las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5%, alcanzando un récord de 1 087 millones de llegadas (OMT, 2015) y en los últimos años está creciendo de forma exponencial, principalmente en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, hoy día hay opiniones de que el turismo ha resultado lesivo para estos países.

El turismo puede percibirse desde el punto de vista de la oferta, ésta incluye el conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados de forma que estén disponibles en el mercado con el fin de satisfacer la demanda de los visitantes y turistas (FEDER, 2014). O bien, respecto a la demanda, al considerar los bienes, servicios y productos que los clientes piden a los operadores turísticos y que están dispuestos a adquirir en determinado destino para satisfacer sus necesidades (SEGITTUR, 2015). En general, se busca el equilibrio entre la oferta y la demanda, que junto con estrategias de mejoramiento medioambiental, sociocultural y de los ingresos de la población local, buscan el desarrollo de un destino turístico sustentable.

México es un país de gran diversidad ambiental, sociocultural y económica, y desde hace más de cuatro décadas el turismo se ha convertido en una actividad económica de gran importancia para muchas localidades, representa una de las principales fuentes de divisas. En 2013, aportó el 8.4 % del PIB y generó más de 2.2 millones de empleos (DO, 2013). Es pertinente reflexionar sobre las implicaciones que tiene esta actividad sobre esta diversidad.

A fin de lograr la integración de la actividad turística a nivel mundial, la OMT y la Organización de Países Desarrollados Económicamente (OCDE), propusieron la creación de la Cuenta Satélite del Turismo en México que da un estimado del comportamiento contable económico de esta actividad. La balanza turística que es realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), nos muestra que el turismo es la tercera fuente de divisas del país,



después de la industria petrolera y las remesas de los trabajadores mexicanos en el extranjero.

En México, la construcción del sistema de indicadores turísticos para el desarrollo socioeconómico local, desarrollado por el Centro de Estudios Sociales y Ambientales del Caribe (SECTUR, 2015), está en operación desde hace varios años y aunque a veces responde a intereses particulares, indica avances en algunos aspectos del turismo sustentable. Los observatorios de destinos turísticos sustentables de Cozumel y la Riviera Maya, Quintana Roo, generan información actualizada de su comportamiento económico.



En 2014 la llegada de turistas y visitantes alcanzó un nivel de 22 millones, 10% más con respecto al mismo periodo del año anterior (SECTUR, 2015). De acuerdo con cifras del Banco de México, durante los tres primeros meses de 2015, el número de turistas o visitantes internacionales alcanzó los 7.9 millones, el ingreso de divisas por visitantes internacionales llegó a un nivel de 4 mil 831 millones de dólares (9.2% mayor respecto al mismo periodo del año anterior); el gasto medio por turista internacional por visita fue de 890.7 dólares. En nuestro país los sitios con más afluencia de turistas son los destinos de playa. Durante los tres primeros meses de 2015 los puertos que recibieron el mayor número de visitantes de crucero, con el siguiente orden de importancia fueron: Cozumel (1 134 351 llegadas), Mahahual (210 002) y Ensenada (172 470), éstos presentaron un incremento del 12.2% en los tres primeros meses de 2015 con respecto al mismo periodo del año 2014 (SECTUR, 2015).



En el ámbito sociocultural, al mejorar la infraestructura de transporte y comunicaciones, mejora la calidad de vida de la población local; la rehabilitación y conservación de lugares históricos, así como la revitalización del folklore, costumbres, tradiciones y artesanías, estimula la continuidad cultural; se fomenta la igualdad de género, el incremento de la actividad social y la tolerancia para la asimilación y modernización social (Quintero, 2004). Lo anterior requiere una investigación de campo para su verificación.

En el aspecto medioambiental, el turismo a través de acuerdos internacionales fomenta la creación de áreas naturales protegidas terrestres, acuáticas y parques, con miras a la conservación y mejorar el entorno natural; así como la creación de reglamentos y vigilancia de medioambientes frágiles y en recuperación (Quintero, 2004).

Los beneficios locales del turismo radican en la generación de empleos creados en la misma industria e indirectamente en otros sectores ligados con la CGVT; así como en el desarrollo de infraestructura, telecomunicaciones y transporte. El incremento de la demanda de bienes y servicios locales genera beneficios en las cadenas de valor locales vinculadas al turismo.

El concepto de sustentabilidad se hizo conocido mundialmente a partir del informe “Nuestro Futuro Común”, publicado en 1987 con motivo de la



preparación para la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo; se define como “aquel que busca satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (UN, 1987:41). Para lograrla hay que tomar en cuenta los componentes implícitos en esta definición, que son: bienestar, desarrollo, medioambiente y futuro. Su objetivo es alcanzar el progreso y el crecimiento a nivel global, nacional y local, la integración de la sociedad, así como la utilización eficiente y responsable de los recursos naturales.



La OMT (1993) define al turismo sustentable o sostenible como “aquel turismo que responde a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro; se enfoca hacia la gestión de todos los recursos de manera que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostiene la vida” (Valdes, 1999: 160). La traducción correcta al castellano de la palabra sustentable es sostenible; sin embargo, se considera un anglicismo respecto a este término, por lo que en la literatura especializada reconoce actualmente como válido emplear ambos términos de manera indistinta. En 1995, durante la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible se elaboró la Carta de la Tierra, en el cual se establecen las reglas que, a nivel internacional, los países participantes deberán instrumentar respecto a la planificación del turismo sustentable.



Se considera como destino turístico sustentable aquel con una política de desarrollo que implemente acciones que fortalezcan los diferentes eslabones locales, para reducir la dependencia económica y las vulnerabilidades que generan los oligopolios (v. gr. operadores de viajes y reservaciones, transportación y alojamiento) (Palafox et al., 2009). Desde este enfoque el objetivo fundamental es el desarrollo a nivel local, fomentando la integración de la sociedad, de los distintos sectores involucrados y la utilización eficiente y responsable de los recursos naturales, para lograr un equilibrio económico, social y medioambiental.



En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable en 2002, se postularon tres objetivos fundamentales que deben cumplir el turismo sustentable: 1) La promoción del desarrollo de la riqueza natural y cultural de cada región, 2) Proporcionar experiencias de la más alta calidad a los turistas y 3) Mejorar el nivel de vida de las comunidades receptoras, creando fuentes de trabajo y ofreciendo oportunidades de crecimiento a la población (Cruz, 2000).



La Agenda 21, estableció el primer plan de acción de consenso internacional para promover el desarrollo sustentable. Con base en la OMT se debe mantener un equilibrio entre los intereses socioculturales, económicos y ecológicos, además de integrar las actividades recreativas y económicas con el fin de conservar los recursos naturales y culturales (Juan y García, 2000). Para el



sector turismo, el World Travel and Tourism Council (WTTC), la OMT y el Consejo de la Tierra establecieron una estrategia para fomentar la sustentabilidad en la planificación del turismo en la denominada “Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo: Hacia un Desarrollo Sostenible Ambientalmente” (Luna, 2014), existe una versión acotada a Cozumel.

Quintero (2004) considera que hay un desarrollo turístico sustentable cuando es económicamente viable en el largo plazo, es socioculturalmente admisible si la población local puede aprovechar los recursos e infraestructura para mantener y fomentar la cultura y las tradiciones locales, y medioambientalmente acorde a la capacidad de carga de los sistemas ecológicos de la zona.



IV. Método

Se hizo una revisión bibliográfica de las principales publicaciones sobre cadenas globales de valor CGV y aquellas en que se presentan casos de aplicación en Asia y Latinoamérica (v. gr. Christian et al., 2011; Ventura-Días, 2011), que sirvieron de base para describir la CGV de turismo de Cozumel.

Para elaborar la CGVT-Cozumel se tomó como base el Manual de Desarrollo Económico local y Cadenas Globales de Valor de Fernández-Stark y Gereffi (2011), el cual incluye una metodología sistematizada que permitió analizar el desarrollo económico local, identificar los diferentes actores que hacen parte de la cadena y los eslabones que precisan ser fortalecidos y son susceptibles para el escalamiento. Además, incluye las herramientas para el levantamiento de la información, que permitieron un análisis cualitativo para explicar el desarrollo económico local e inferir cuales son las acciones y políticas que favorecen o limitan el avance territorial y el crecimiento del sector turismo. El propósito de usar este manual fue uniformizar los datos a fin de lograr comparaciones con otros casos de estudio realizados entre los países de la región y el sector.

El desarrollo de la cadena de valor que se presenta en este documento se realizó en cinco fases, que se detallan a continuación:

1. **Recolección de información a través de fuentes secundarias:** Se realizó una búsqueda y recopilación de datos e información disponible, principalmente en documentos gubernamentales (nacionales, estatales y locales); los planes de ordenamiento territorial, de desarrollo, gestión ambiental, sitios web. Es importante mencionar que existe basta información sobre Cozumel, la cual se encontró desorganizada; con base en el manual se clasificó, organizó y sistematizó para seleccionar los datos de actores directos e indirectos de la cadena, conocer la infraestructura turística y los antecedentes sobre los planes y proyectos turísticos que se han propuesto para el área de estudio.
2. **Análisis territorial:** incluye aspectos geográficos, demográficos, gobernanza, económicos, así como infraestructura, desarrollo económico, social y ambiental de la entidad.





3. Definir las diferentes actividades turísticas que se desarrollan: A partir de la información secundaria se hizo una caracterización y diagnóstico de los componentes, atractivos, servicios y oferta turística que ofrece la isla, con el objetivo de delimitar los eslabones que integran la cadena.
4. Identificar los principales actores de la cadena: Con base en la información recopilada se identificaron los actores directos e indirectos, es decir, aquellas personas, organizaciones y empresas que participan en la cadena.
5. Integración de la cadena: Se realizó con base en el modelo propuesto por Fernández-Stark et al. (2011); los diferentes eslabones se organizan con base en su valor económico agregado, el cual se estima a partir de datos de la Cuenta Satélite del Turismo de México, 2012 (INEGI, 2014).



V. Resultados

El objetivo de desarrollar la CGVT de Cozumel fue identificar y describir los eslabones que participan en la actividad turística de la isla, con el fin de entender la forma de inserción de los eslabones locales en los globales, y seleccionar aquellos en los cuales se puede dar el escalamiento.

Debido a la complejidad de la actividad turística de Cozumel, en esta investigación sólo se presenta un diagrama general de la CGVT-Cozumel, que se elaboró a partir de información secundaria. No se dispone de información acerca del valor agregado local, por lo que es necesario realizar una investigación de campo. Sin embargo, con base en la cuenta satélite del turismo de México, 2012 (INEG, 2014), se realizaron estimaciones porcentuales del valor agregado para cada uno de los eslabones. No se presentan datos exactos ya que en tal información dentro del rubro servicios de apoyo se engloba el 43% de la cuenta. Los porcentajes estimados sirvieron para explicar el comportamiento de la cadena de la siguiente manera: agencias de reservaciones y operadores de viajes (26.8 %), Viajes y excursiones y Guías turismo (13%), Bienes culturales (10%), servicios de apoyo (6%).

La cadena se integra por 11 eslabones de origen global y local, y por organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil; éstos se clasifican y delimitan de acuerdo al tipo de servicio y el nivel de importancia que presentan dentro de la oferta y demanda turística (Figura 2).



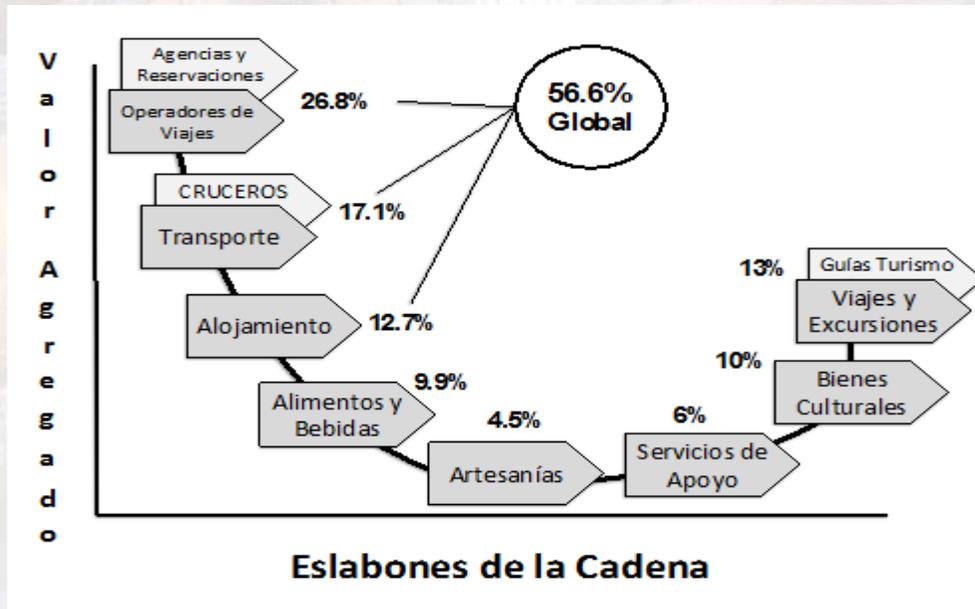


Figura 2. Cadena global de valor de turismo de la isla de Cozumel, Q. Roo. Elaboración propia con base en la OMT y Fernández-Stark y Gereffi (2011).

En la Figura 2 se presenta la CGVT-Cozumel en un modelo “descendente-ascendente” en el que cada uno de los eslabones es ubicado con base al valor agregado que representan. De izquierda a derecha, los cinco primeros eslabones son globales (operadores de viajes y agencias de reservas, transportación aérea y marítima, y alojamiento), éstos generan el mayor valor agregado, que expatrian en gran porcentaje. Como se observa en el gráfico en el eslabón de transporte se encuentra el de Cruceros, el cual por sí mismo comprende una CGV, que será desarrollada en estudios posteriores.

En los eslabones globales se incluyen: agencias de viaje minoristas que venden servicios turísticos al consumidor final a través de oficinas abiertas al público o por internet; sistemas de distribución (Global Distribution Systems o GDS) que apoyan las aerolíneas y la mayoría de agencias de viajes para realizar reservas; operadores turísticos o agencias que desarrollan paquetes de viajes y los comercializan a través de agencias minoristas aunque también lo pueden hacer directamente, y servicios de transporte internacional (SENDAS, 2007).

Los seis eslabones siguientes son de carácter local (alimentos y bebidas, artesanías, servicios de apoyo, bienes culturales, viajes y excursiones, y guías turísticos) que se insertan en la cadena global; en éstos el valor agregado es muy bajo, salvo en el de bienes culturales, viajes y excursiones, y guías de turistas, que son los únicos que generan una derrama importante de divisas en Cozumel. El desarrollo de los eslabones locales fortalece los vínculos con otras cadenas productivas, como ejemplo se presenta el de alimentos y bebidas, cuyo





escalamiento beneficia otras actividades (v. gr. industria de la construcción, la pesca y la actividad agropecuaria).

Los diversos eslabones que integran la CGVT-Cozumel son la base para identificar las relaciones entre los diferentes sectores, lo cual permite reconocer cuáles son las relaciones existentes que están mejor estructuradas y cuáles necesitan ser fortalecidas, con el objetivo de proponer estrategias para un desarrollo sustentable. Se observa la necesidad de que los eslabones locales que tienen menor valor agregado, deben escalarse para mejorar las condiciones económicas, sociales y medioambientales de largo plazo.

VI. Propuestas

Se revisaron estudios de caso para conocer y comparar las estrategias que se han sido aplicadas en destinos turísticos de países y regiones similares a la de Cozumel; a partir de éstas, en el presente trabajo se proponen las estrategias de escalamiento hacia la sustentabilidad al hacer incidir la UEN en cada eslabón de la cadena, la cual se mencionó en la página 5.

En Cozumel el nivel educativo promedio es primaria (INEGI, 2010), razón por la que existe una baja certificación laboral de los empleados locales, como consecuencia, los puestos con mayores competencias pertenecen principalmente a migrantes nacionales o extranjeros, lo que genera conflictos socioculturales y económicos. Para el desarrollo de las competencias laborales (v. gr. habilidades y actitudes sociales) orientadas al turismo, se plantea la capacitación y certificación a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Secretaría de Turismo (SECTUR), cuyos beneficios se reflejarán al mejorar las oportunidades de los trabajadores a nivel local y nacional.

Se considera, de manera general, que la estrategia más adecuada para alcanzar la sustentabilidad es la capacitación del personal, ya que a través de ésta, se producirán cambios en otros eslabones de la cadena, lo cual permitirá a los trabajadores obtener beneficios económicos y socioculturales. El aprendizaje organizacional y el trabajo colaborativo permitirá la mejoría de los productos y servicios, además de influir de manera permanente y expansiva hacia su comunidad. Lo cual es apoyado por Gereffi (2011), al mencionar que para el desarrollo de la fuerza de trabajo es indispensable la capacitación y la experiencia adquirida por el trabajador dentro de los eslabones globales, para que con mejores prácticas se difundan sus características de seguridad, respuesta rápida y satisfacción esperada en los eslabones locales, que son los menos desarrollados dentro de la CGVT.

Para fomentar la capacitación, es indispensable la participación a nivel estatal y local del gobierno, instituciones, OSC, cooperativas, sindicatos y agrupaciones empresariales para lograr una mejor coordinación entre el gobierno federal, con el fin de promover que los cursos de capacitación se





impartan en el período de baja demanda turística, de tal modo que los trabajadores puedan asistir. El factor humano se escalará mediante la capacitación y experiencia de las mejores prácticas.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia se propone establecer una marca propia “Cozumel”, similar a la denominada “Caribe mexicano”; cuya oferta incluya nuevos atractivos y sitios dentro del destino, como por ejemplo: expediciones, senderismo, ciclismo, pesca de altura, así como opciones para el turismo médico, de negocios y de investigación, entre otros.

Respecto a operaciones y logística, se propone el escalamiento a través de la vinculación de los operadores globales y los locales, para lograr una sinergia que repercuta en el mejoramiento de los servicios y la oferta de nuevos productos y servicios turísticos. Esta acción permite el escalamiento de los operadores locales al mejorar la coordinación del trabajo y alcanzar los estándares del servicio turístico a nivel global. El incrementar la interacción de los operadores locales y globales, lo cual ha sido reportado en los estudios de caso, favorece el intercambio de ideas novedosas provenientes de otros destinos (v. gr. turismo religioso, turismo gastronómico, de rituales indígenas, temazcales, mariposarios, observatorios de la naturaleza), incrementando la oferta turística local.

En el caso de la función financiera, los bancos apoyan el consumo, por lo que se propone establecer una oficina local especializada dedicada a la promoción de créditos para financiar proyectos e inversiones de larga duración, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de la infraestructura, y los servicios turísticos que se ofrecen al cliente.

Finalmente, se deberá promover el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), debido a que permitirán que el cliente diseñe sus viajes; al ser accesibles facilitan la conexión de personas, destinos y servicios, y disminuyen la dependencia de los macro operadores. Al facilitar la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementa la calidad de su experiencia en el destino.

VII. Conclusiones

En la CGVT-Cozumel los eslabones de mayor peso son los operadores de viaje y agencias de reservaciones, los servicios de transporte y alojamiento, que por pertenecer a países desarrollados u organizaciones globales poca acción se puede ejercer sobre ellos, además, son los que tienen la gobernanza de la cadena; sin embargo, se ha reportado en los estudios de caso una dinámica de apertura.

La información disponible al valor agregado corresponde al año 2012, además es de difícil manejo debido a que aglutina en servicios de apoyo (43% del valor



agregado) a varios eslabones que deberían ser interpretados y analizados de forma individual.

La CGVT describe la inserción de la economía local en la global, explica el comportamiento económico, sociocultural y ambiental del destino turístico, obligando a una profunda reestructuración descrita por la CGVT, imponiendo a las economías en desarrollo un crecimiento más acelerado del turismo que en los países desarrollados, lo que les permite conservar los eslabones de mayor valor agregado, controlando la gobernanza. Como consecuencia se extraen recursos de los países en desarrollo y se genera una mayor dependencia, dejando adicionalmente los efectos de no sustentabilidad local.



Para fomentar el turismo sustentable la gobernanza local deberá ejercer mayor peso mediante el trabajo colaborativo con la academia (creando conciencia de que el crecimiento económico temporal, puede transformarse en un desarrollo de turismo sustentable duradero, mediante la operación de redes de investigación, difusión y transferencia de conocimientos, con las empresas), las OSC, y los gobiernos (federal, municipal y estatal); que serán los apropiados para diseñar los marcos de acciones preventivas y estratégicas, y dar seguimiento a los indicadores cuya ejecución y vigilancia contribuya al turismo sustentable.



De las estrategias propuestas las que tienen el mayor y más rápido efecto sobre el escalamiento son la capacitación laboral y la adquisición de experiencia en las mejores prácticas, debido a que influyen positivamente en todos los eslabones. La fuerza laboral genera beneficios económicos al mejorar los salarios permanentes; al adquirir mayor educación y disciplina se generan beneficios socioculturales; a través de las competencias laborales se forma y evalúa la actitud hacia el cuidado del medio ambiente, lo que genera una mejoría paulatina hacia la mitigación del daño y favorecer la conservación.

VIII. Perspectivas de investigación

Describir en la CGVT - Cozumel la de cruceros, transbordador y yates, ya que anualmente 3 016 173 millones visitantes generan 267 millones US, un gasto mayor al observado con 585 mil turistas con una derrama de 617 78 millones US; y comparar los efectos socioculturales y medioambientales para una realizar una propuesta estratégica en búsqueda del turismo sustentable.

Realizar el diagnóstico del turismo sustentable de Cozumel con base en los resultados de las investigaciones de la CGVT-Cozumel de turistas y visitantes a través de un estudio de campo, para validar las propuestas estratégicas con base en estudios de casos realizados en Latinoamérica.

Con el objetivo de contrastar la metodología de las cadenas de valor global y local, y sus indicadores de sustentabilidad se propone describir la CVT de Malinalco, Estado de México, pueblo mágico del que se dispone de amplia





información y facilidad para realizar la investigación de campo; además, se describirá la estrategia de destino inteligente para el fomento del turismo sustentable de la localidad.

Referencias bibliográficas

Actualización del programa Sectorial de Turismo y Cultura (2011 – 2016). Diagnóstico del sector, pp. 19. Gobierno del Estado de Hidalgo. http://siieh.hidalgo.gob.mx/Programas%20Sectoriales/files/programa_sectorial_turismo_y_cultura.pdf. [01-VII-2015].

Christian, M., K. Fernández-Stark, G. Ahmed and G. Gereffi. (2011). The Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, Durham, North Carolina. 53 p.



COESPO, Consejo Estatal de Población de Quintana Roo. (2015). Resultados de los Estudios Proyecciones de Población. <http://coespo.qroo.gob.mx/portal/>. [15-IV-2015].

CONABIO, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2015). Ficha técnica para la evaluación de los sitios prioritarios para la conservación de los ambientes costeros y oceánicos de México. 3 p. http://www.conabio.gob.mx/gap/images/e/e3/104_Arrecife_Profundo_Cozumel.pdf [25-IV-2015].



CONAPO, Consejo Nacional de Población. (2015). Proyecciones de la población del estado de Quintana Roo y sus municipios. 2000-2030. México. <http://coespo.qroo.gob.mx/> [18-IV-2015].

Cruz, J. G. 2000. Ecoturismo y Turismo sustentable. El Periplo Sustentable 1. UAEMéx. <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev1/a03.html>. [01-VII-2015].

DO, Diario Oficial de la Nación. (2013). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, Foros de Consulta Regionales. 13 de diciembre de 2013, tercera sección.

Estrategia Competitiva. (2013). ¿Por qué invertir en el turismo alternativo?. Serie: Estudios y diagnósticos, Cápsulas de investigación y análisis, 3: 3.

FEDER, Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2014). Diagnóstico del turismo activo en la provincia de Granada. pp. 15.

Fernández-Stark, K., S. Frederick and G. Gereffi. (2011). The apparel global value chain: economic upgrading and workforce development. Duke University, Durham, North Carolina.





Fernández-Stark, K. y G. Gereffi. (2011). Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University, Durham, North Carolina. 54 p.

Ferrando, P. A. (2013). Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio internacional en valor agregado. Instituto de Estrategia Internacional. Argentina. 19 p.

Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1): 37-70.

Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 1-89.

Humphrey, J. and H. Schmitz. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters. *Regional Studies*, 36(9): 1017-1027.

ICTUR (2015). Los observatorios de destinos turísticos sustentables: Cozumel – Riviera Maya, Quintana Roo – México. La construcción de un sistema de indicadores turísticos para el desarrollo socioeconómico local. Centro de Estudios Sociales y Ambientales del Caribe. <http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/eventos/presentaciondeponencias/p133.pdf> [4-IV-2015].

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática. (2010). Panorama Sociodemográfico de Quintana Roo, 2010. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/qroo/Panorama_QRoo.pdf. [8-IV-2015].

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática. (2014). Sistema de Cuentas Nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México, 2012. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/satelite/turismo/2008-2012/Monog_CSTM12.pdf. [8-IV-2015].

INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática. (2015). <http://www.inegi.org.mx/> [9-IV-2015]. Panorama Sociodemográfico de México, 2011. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/territorio/default.aspx?tema=me&e=23>; <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/> [10-IV-2015].

Juan, G. y S. García. 2000. Turismo y Sustentabilidad. El Periplo Sustentable 2, UAEMéx. <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev2/No.2.html>. [01-VII-2015].

Luna, V. S. (2014). Naturaleza, cultura y desarrollo endógeno: Un nuevo paradigma del Turismo Sustentable. Una experiencia con el grupo étnico teenek en la Huasteca





potosina, México. Universidad de Málaga: Fundación Universitaria Inca Garcilaso. pp. 48.

OMT, Organización Mundial de Turismo. (2015). Panorama del turismo internacional. Edición 2015. 16 p.

Palafox, M. A, R. Segrado y L. Zizumbo. (2009). Rehabilitación turística y capacidad de carga en Cozumel: propuesta metodológica en Revista Iberoamericana de Economía Ecológica, 11: 53-63.

Quintero, S. J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del Turismo y sus vínculos con el Turismo Sostenible. Anales del Museo de América, 12: 263-274.

Quintero, J. y J. Sánchez (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 377-389.

Romano, S., A. Palafox Muñoz y L. Arroyo. (2008). Medición de la capacidad de carga turística de Cozumel. El Periplo Sustentable, UAEM. 13: 33-61.

Santana, T. A. (2003). Turismo cultural, Culturas turísticas en Horizontes Antropológicos, 9(20): 31-53.

Santander, L. C. y M. Ramos. (2011). El nacimiento de un destino turístico en el Caribe Mexicano. Cozumel, de isla abandonada a puerto de cruceros. El Periplo Sustentable, 21: 7-30.

SECTUR, Secretaria de Turismo (2015). DATATUR. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/> [11-IV-2015].

SEDETUR, Secretaria de Turismo del Estado de Quintana Roo. (2015). <http://sedetur.qroo.gob.mx/>. [7-IV-2015]

SEGITTUR, Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación las Tecnologías Turísticas, S. A. (2015). <http://www.segittur.es/es/inicio/>. [11-V-2015].

Segrado, R., A. Palafox y L. Arroyo. (2008). Medición de la capacidad de carga turística de Cozumel. El Periplo Sustentable, 13: 33-61.

SENDAS, Órgano Informativo del Cluster de Turismo Sostenible No. 3 (2007). Qué se entiende por cadena de valor en turismo?. <http://www.iadb.org/mif/sendas/3/respuestas.html>. [01-VII-2015]

Taylor, F. (1971). Los principios de la administración científica, Tr. Ramón Palazón, Décimo tercera edición, Herrero Hermanos, México, 1971.





United Nations. (1987). Report of the World Commissions on Environment and Development: Our Common Future. Oslo: United Nations.

Ventura-Dias, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México. Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo. No. 138. Red Latinoamericana de Política Comercial, Buenos Aires, Argentina. 78 p.

