

ETOLOGÍA EMPRESARIAL EN UN ENTORNO TURÍSTICO DINÁMICO. EL CASO CANCÚN

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

Juan Bautista Boggio Vázquez

Departamento de Economía y Negocios

Universidad del Caribe

México

jboggio@ucaribe.edu.mx

Rodrigo Guillén Bretón

Departamento de Economía y Negocios

Universidad del Caribe

México

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



ETOLOGÍA EMPRESARIAL EN UN ENTORNO TURÍSTICO DINÁMICO. EL CASO CANCÚN



Resumen

El presente trabajo reconstruye desde varias ópticas el proceso de crecimiento de Cancún, aplicando la metodología de Análisis de Casos para contrastar los hechos, tal como los vivieron los protagonistas, con las teorías más populares de ciclo de vida de un destino turístico, el modelo de Plog y los estándares de capacidad de carga. Con la finalidad de extraer conclusiones críticas de la teoría económica clásica que supone que la maximización de la utilidad es el fin último que se debe perseguir. La metodología utilizada fue a partir de investigación descriptiva mediante un diseño etnográfico que se documentó con fuentes bibliográficas y hemerográficas.

Palabras clave: Entorno dinámico, Cancún, Desarrollo Urbano, Planes de Desarrollo, Turismo

Abstract

This work presents several approaches from the growth process of Cancun, applying Case Analysis methodology to compare the facts, as experienced by the characters, with the most popular theories as life cycle of a tourist destination, the Plog model and capacity standards. In order to draw critical conclusions of the classical economic theory that assumes that utility maximization is the ultimate goal to be pursued. The methodology used was based on descriptive research through an ethnographic design documented with bibliographic and hemerographic sources.

Introducción

La formación y crecimiento de Cancún como centro integralmente planeado (CIP) se produjo en un tiempo muy breve, superando las más optimistas de las expectativas de sus desarrolladores. Durante el proceso se fueron incorporando actores (funcionarios federales, empresarios, gobernantes locales y población en general) con legítimos objetivos personales que no necesariamente convergieron hacia el





objetivo del plan original. Es desde la óptica de estos grupos que se reconstruye su percepción a medida que el destino se fue concretando, teniendo como estructura las teorías más aceptadas sobre el ciclo de vida de un destino turístico. En base a la teoría, los hechos y los dichos de los involucrados se desarrollan en un estudio de caso una investigación descriptiva mediante un diseño etnográfico que se documentó con fuentes bibliográficas y hemerográficas.

Antecedentes

Tres visiones, un diagnóstico

En los setentas cuando estaba gestándose en el Banco de México el proyecto Cancún, Richard W. Butler publicaba un artículo en el que describía, explicaba y ejemplificaba con diversos casos de estudio “El Ciclo de vida de un área turística” (Butler, 1980)¹. Este patrón de



¹ Según Jiménez (1998, págs. 54-56): Un trabajo pionero en cuanto a la concepción de modelos turísticos es el de Richard Butler que propone un modelo a partir de diferentes fases de la evolución turística. En este modelo, el impacto del turismo no es el único elemento de atención, incluyéndose también el tema de la evolución del desarrollo del área (y valorándose, por lo tanto, los aspectos donde son importantes los temas de marketing, la organización y la propiedad de los atractivos y servicios turísticos).

La evolución de un destino lo describe Butler a partir del concepto mercadológico de “ciclo de vida del producto”, donde la venta inicia de manera lenta para experimentar con el tiempo un crecimiento más rápido para en seguida estabilizarse y declinar posteriormente. El flujo de visitantes decrecerá en la medida en la que llegue a los umbrales de la capacidad de carga, referida en el modelo como la línea asintótica. Estos pueden ser identificados en términos de factores ambientales (por ejemplo, escasez de tierra, calidad del agua y del aire); de planta física (transportación, alojamiento, otros servicios), o de factores sociales (presencia de muchedumbres, resentimientos de la población local, etcétera).

Establece que inicialmente los turistas llegan a un área en pequeños volúmenes restringiéndose por la carencia de acceso, de instalaciones y desconocimiento de la localidad. En la medida en la que se proporcionan instalaciones y que aumenta el conocimiento del destino, el número de visitantes se incrementa. Posteriormente, la popularidad de área crece rápidamente al introducirse el marketing, la difusión de información y el número y la variedad de la dotación de instalaciones para el turista. Eventualmente, sin embargo, la tasa de crecimiento en los flujos de los visitantes decrece, en la medida en la que la capacidad de carga se va alcanzando. Finalmente, la actividad del área se reduce en relación con otras áreas, debido al excesivo uso y al impacto de los visitantes con lo cual el número de turistas declina.





comportamiento de un área turística, según Butler, se basa en el concepto del ciclo de vida de un producto, en el cual al principio las ventas se desarrollan lentamente, manifiestan luego una alta tasa de crecimiento, luego se estabilizan y por último declinan. En otras palabras, los visitantes acudirán en pequeñas cantidades al inicio, limitados por las dificultades de acceso, deficiencias en las instalaciones y falta de experiencia de los operadores locales. A medida que las instalaciones son construidas, mejoradas, y crece su reconocimiento hacen que se incremente la cantidad de turistas. Con la labor de la mercadotecnia y la construcción de nuevas y mayores instalaciones la popularidad del área turística crece rápidamente. Posteriormente, a medida que la capacidad de carga del área es alcanzada, comienza el declive de la cantidad de visitantes al área. Esta situación se manifiesta en función de factores ambientales, por ejemplo la falta de nuevos terrenos adecuados, la pobreza de la calidad del agua, y de la calidad del aire. También se percibe un deterioro en las inversiones, el transporte, las estructuras edilicias, y los servicios. Los factores sociales, juegan un papel fundamental, pues el sitio se percibe como saturado y el turista tiene la sensación de estar inmerso en una muchedumbre. A medida que la atracción del lugar declina en términos relativos con otras áreas turísticas, debido a su sobre-explotación, la cantidad de visitantes comienza a descender.

Butler aclaró, que, si bien este tipo de comportamiento evolutivo de un área turística puede ser conceptualizado, se debe enfatizar que no todas las áreas turísticas experimentan necesariamente todas las etapas del ciclo de vida tan claramente como otras. Por ejemplo, el caso Cancún, al haber sido concebido como un proyecto integral derivado de un profundo estudio y análisis de ubicaciones posibles y cumpliendo

Butler observa y describe esas cinco fases y diversas variantes en la última fase:

- 1- *Exploración*: sólo un pequeño número de turistas visitan el destino;
- 2- *Involucramiento*: la comunidad local proporciona instalaciones para el turismo de manera limitada;
- 3- *Desarrollo*: ocurre un rápido crecimiento del turismo que corresponde al mismo proceso de "ciclo de vida del producto";
- 4- *Consolidación*: con una tasa de crecimiento menor, el número de turistas continúa expandiéndose. Para mantener su participación en el mercado y para extender la temporada, se recurre principalmente al marketing;
- 5- a- su *Declinación*, o
b- su *Rejuvenecimiento*: con variantes en ambos extremos.



parámetros de viabilidad previamente establecidos, hicieron que la primera etapa prácticamente no fuera percibida, pues pasó inmediatamente a la etapa de desarrollo.



Durante veinte años Butler siguió puliendo y aplicando su modelo determinista de áreas turísticas, mientras Cancún cubrió su etapa de desarrollo a una velocidad asombrosa, y comenzó a dar señales de madurez y declinación a inicios del presente siglo. Si no se volvió crítica la situación fue por el surgimiento de nuevas áreas cercanas, como Playa del Carmen, que rejuvenecieron el ciclo vital del área turística de Quintana Roo.

Cualquier taxista cancenense del año 2000, aplicaba el modelo de Butler sin saberlo, lo único que variaba era el nombre que le daban a las etapas de madurez y declinación, que para la mayoría era una "acapulquización" (madurez y declive) de Cancún, y el taxista veía que para seguir creciendo a las tasas anteriores, de pasajeros e ingresos se debería ir a trabajar a Playa del Carmen (desarrollo – crecimiento acelerado). La sociedad percibía el cambio y lo sentía en carne propia, mientras tanto, se daban dos eventos muy importantes que reflejaban el sentir y las necesidades del nuevo siglo que se avecinaba, el surgimiento de la primera Maestría local en "Mercadotecnia Turística" y en "Turismo y Gestión Hotelera" en la nueva Universidad Lasalle de Cancún, y al mismo tiempo la toma de posesión en el directorio de la Asociación de Hoteles de Quintana Roo (AHQR) de un consejo con mayoría de "dueños" de hoteles en vez de "gerentes de hoteles". Estos dos hechos, manifestaron la urgencia con la que se debían encarar las nuevas realidades, desde la perspectiva local, por primera vez. Las respuestas a los problemas ahora se generarían en casa.

Curiosamente, ambos análisis y marcos conceptuales (el de la Maestría de Lasalle y el de la AHQR) sobre los que trabajaron sus diagnósticos y propuestas estaban en deuda con un artículo publicado veinte años antes, en "*Canadian Geographer*", la máxima de Keynes hecha realidad, todos nos basamos en lo que dijo algún economista muerto hace cincuenta años (Keynes, 2007), en este caso veinte y el autor seguía vivo. El artículo era el de Butler, y ahora comparecía además potenciado con el añadido del perfil psicográfico del turista de Stanley Plog, que complementando el ciclo de vida del área turística con las características de la psicología del viajero, que a su vez repercute en el comportamiento





de la demanda turística. Para Plog, el concepto de psicografía se sintetiza en dos conceptos básicos: el de alocentrismo y el de psicocentrismo a partir de los cuales describe la evolución del auge y caída de los centros turísticos. Estos conceptos describen características diferentes de la estructura psíquica de los viajeros donde cada una representa una parte fundamental y definitoria de su personalidad (Plog, 1991).

Según Jiménez, “cada destino atrae a diferentes tipos de viajeros que lo seleccionan, más por el momento de su evolución que por su ubicación geográfica o peculiaridades. Para Plog, esta evolución normalmente lleva a problemas, decaimiento y muerte del destino turístico. Los destinos tienen, por ello, una historia predecible que sigue la curva normal del sistema psicográfico; en la que transitan del alocentrismo al psicocentrismo pasando por las zonas intermedias del espectro. En la medida en la que transitan por este espectro, se verifica un número importante de cambios, que son predecibles y en cierto grado, controlables, según este autor. La mayor parte de las localidades no cuenta con planificadores que influyan y manejen estos cambios y los destinos son abandonados a esta espontánea evolución, sobre todo porque los desarrolladores y comercializadores se concentran en tratar de maximizar a corto plazo la rentabilidad de su inversión” (Jiménez Martínez, 1992).

En el documento de “Justificación socio-académica para las maestrías en Turismo” de la Universidad Lasalle de Cancún del año 2000, se encuentra un capítulo referente al estado actual del conocimiento teórico acerca del desarrollo del turismo, en el cual se pone en evidencia la gran importancia asignada a los modelos de Butler y Plog. A su vez se reconoce que la bibliografía original utilizada es de una fuente que a su vez interpreta dichas teorías, el libro “Turismo: estructura y desarrollo” realizado por Alfonso Jiménez Martínez en 1992. Si a esto le sumamos el contenido de las asignaturas sobre Teoría Turística de dichas maestrías, vemos que incorporan plenamente los modelos de Butler y Plog, tomado como bibliografía básica sus obras. Sin duda, los académicos del turismo, estaban muy influidos por dichos modelos y las obras que interpretaban a los mismos, y encontraron su aplicabilidad para el caso Cancún.





Por otra parte, en la órbita empresarial, el ciclo de vida de un área turística de Butler, junto con el modelo psicográfico de Plog, eran utilizados con soltura por los integrantes de la Asociación de Hoteles de Quintana Roo (AHQR). Como ejemplo, existen documentos en los cuales, Abelardo Vara (expresidente de la AHQR), realizando una ponencia sobre la situación de Cancún, se basa plenamente en ambos modelos, dándoles su respectivo reconocimiento. Por el lado de Plog, se percibe que los empresarios profundizan más en el modelo e identifican la caída del gasto promedio del turista en una primera etapa de estancamiento en la cual aún no se percibe una disminución en la cantidad de viajeros (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000).

En el cambio de siglo nos encontramos con un sector empresarial, y un incipiente cuerpo académico local que percibiendo la realidad de Cancún encontraron útil la aplicación de los modelos descritos para interpretar el comportamiento del destino turístico, y fundamentalmente se identifica que reconocen la aparición de síntomas de estancamiento y declive.

¿Por qué un modelo tan simple ha tenido tanto impacto? Si bien es poco común que un modelo teórico sea tan popular durante tanto tiempo, especialmente en las ciencias sociales, es notable que durante treinta años siga siendo popular y relevante. En palabras del propio Butler, su aceptación se debe a su elegancia y utilidad. Y profundizando en los motivos, encontramos que es un modelo simple y fácil de usar, y acepta una gran variedad de tipos de datos. Intuitivamente es lógico, y proporciona un esquema conceptual a los investigadores para examinar un caso concreto. En segundo lugar, surgió en un momento que faltaban en la teoría turística herramientas de interpretación y análisis que trascendieran la simple descripción de hechos. Finalmente, se ha demostrado capaz de ser modificado y adaptado, y aun tiene potencial para ser aplicado a conceptos como el turismo sustentable y al desarrollo regional (Butler R. R., 2006).

Mientras los empresarios y los académicos interpretaban la realidad de Cancún a principios del presente siglo, llegando a conclusiones similares, encontramos una postura similar en el propio FONATUR, el organismo que tuvo la misión de crear el CIP Cancún. En las presentaciones que realizaban los funcionarios de FONATUR en el año 2003, también reconocían la necesidad de “revitalizar” Cancún, o sea





que sin explícitamente mencionar el modelo del Ciclo de Vida de un Área Turística, ni la versión de Plog, llegaban a conclusiones similares (FONATUR, 2003). Los jefes de las cámaras empresariales lo citaban en sus conferencias, los académicos lo popularizaban en sus artículos, y los taxistas lo vivían como una lógica implacable. Es Butler, que frente a este tipo de situaciones generadas por su modelo, se debería preguntar si realmente inventó algo o solo plasmó el sentido común en un artículo.

Resultados

Capacidad de Carga

El modelo del ciclo de vida viene aparejado por el concepto de capacidad de carga de una zona turística². Si una cosa se sabe con certeza hoy, es el área de la zona hotelera de Cancún, pues desde que el Creador la hizo y FONATUR la adaptó, ya no hay más metros cuadrados disponibles, a no ser que se rellene la laguna o se recupere la superficie de playas que se ha erosionado. Al área turística de Cancún se le puede ver desde dos conceptos relacionados con la capacidad de carga, uno es la presión que se ejerce sobre el sitio, y que es el número de turistas que visitan el sitio por año (o mes) máximo; y el de intensidad, que está dado por el uso que se le da en temporada alta de personas/hectárea. Lamentablemente, no existe un estándar o parámetro con el cual poder comparar la zona hotelera de Cancún para decir si sufre de sobrepresión o excesiva intensidad, pues la OMT ni ninguna organización han fijado tal medida. Entonces, ¿cómo saber si se está superando la capacidad de carga de un destino acotado a un espacio físico restringido como Cancún? Sin duda se puede calcular la presión y la intensidad sobre el sitio, pero esto daría un promedio de toda la superficie, y sería injusto, pues las personas no se distribuyen homogéneamente sobre la superficie, y hay áreas de acceso limitado, por ejemplo, los hoteles o los campos de golf. No deberían serlo las playas, pero de facto, si el acceso está dado a través de un hotel *all inclusive*, el



² Según la OMT (1983), la capacidad de carga turística establece en términos mensurables, el número de visitantes y el grado de desarrollo óptimo que no implique efectos perjudiciales a los recursos y pérdida de la calidad de la atracción. Los elementos que afectan los valores de la capacidad de carga varían entre aquellos que pueden evaluarse de manera estadística (alojamientos, servicios turísticos, beneficios económicos, etc.) y los que no pueden determinarse de modo tan exacto: transformaciones en el medio ambiente por la acción de los visitantes y el impacto sobre las tradiciones culturales por citar sólo dos ejemplos. Esta definición comprende dos aspectos que están íntimamente unidos, la explotación turística del territorio y la necesidad ineludible de protección de la naturaleza.



ingreso por ese lugar está vetado. Lo que sí es válido, es la percepción, y esta no engaña a nadie, por ejemplo si se transita por transporte público o privado por Brd. Kukulcán y se demora más de diez minutos en avanzar dos cuadras, a la altura de Punta Cancún es que existe un cuello de botella. Acá sin números, se percibe quizás una presión o intensidad de uso superior a la del periférico de la Ciudad de México a la altura de Satélite. Como diez minutos es tiempo suficiente para ver a los transeúntes que están en las aceras de Punta Cancún, se perciben como una muchedumbre que les recuerda lo peor de sus ciudades de origen.

Lo anterior es simplemente un hecho, pero ¿cuál sería la cantidad de carga máxima permitida para Punta Cancún?, y ¿cuál sería la capacidad de carga máxima para la Zona Hotelera (UGA 9)? Esta pregunta induce a suponer que el producto más valioso de una evaluación de Capacidad de Carga de una zona turística sería “un número” o límite patrón, que serviría para regular estrictamente la cantidad de turistas, hoteles, habitaciones o metros cuadrados construidos en dicha zona. Por otra parte, hay propuestas más moderadas que sostienen que la Capacidad de Carga de una zona turística debería ser únicamente una herramienta que podría guiar el desarrollo turístico de un área dada (Trumbic, 2001). De esta manera la elaboración de la estrategia de Capacidad de Carga puede ser una herramienta guía para el desarrollo turístico, mientras que la cuantificación del límite podría seguirse cuando fuera posible. De cualquier forma los productos de la evaluación de la Capacidad de Carga deberían ser considerados de una manera flexible considerando que los parámetros pueden cambiar de acuerdo a la situación de un área.

La evaluación de la Capacidad de Carga, es una técnica precisa, desarrollada en los sesentas como un método cuantitativo, de cálculo computarizado para definir los límites de utilización de un área, e imponer controles al desarrollo de una forma objetiva. Sin duda, el primer plan de desarrollo de Cancún, fue creado con este criterio, incluso Butler define a Cancún como un “*instant resort*”, creado a través de la selección de áreas utilizando un cálculo computarizado que consideró una gama de posibilidades permitidas por ciertos parámetros seleccionados (Butler R. W., 1980). Con esta consideración, las “partes interesadas” (*stakeholders*) aplicando la herramienta de Capacidad de Carga siempre estuvieron buscando “el número” que represente la cantidad permitida en el área. Este razonamiento estuvo muy en boga



al final de los sesentas y los setentas (Clark, 1997), del cual Cancún es el paradigma.



En aquellos años, los cálculos que se realizaban eran bastante sencillos. Estaban basados, por ejemplo, en la división del área disponible de una playa determinada entre el área ocupada por persona. Hoy en día, aún se encuentran ejemplos en los cuales la Capacidad de Carga es calculada de esa forma.

Se sabe que no existe un número ideal a cumplir, sino que el proceso de identificación del volumen de turistas en el área es dinámico, y también cómo ha evolucionado la cantidad de turistas recibidos, cantidad de cuartos de hotel, y los parámetros que se tienen fijos que son la cantidad de superficie de la isla de Cancún y los usos de suelo, con la cantidad de superficie reservada para construcción de hoteles, vialidades, comercios y espacios públicos. Esta serie de datos, se puede comparar con los tres grandes marcos regidores de planeación del espacio en la zona hotelera, como son el Plan 82, el Plan 93 y el 2005.



Tabla No. 1
Indicador de densidad



Año	Días promedio de estancia del turista	Cantidad de turistas	Superficie en Km ²	Indicador de Densidad
1983		754,451	8.80	
1984		698,142	8.80	
1985		712,015	8.80	
1986		852,582	8.80	
1987		944,213	8.80	
1988		829,944	8.80	
1989		1,150,373	8.80	
1990		1,566,954	8.80	
1991		1,903,556	8.80	
1992		2,046,529	8.80	
1993		1,979,383	8.80	
1994		1,963,806	8.80	
1995		2,164,229	8.80	
1996		2,311,640	8.80	
1997		2,621,268	8.80	
1998		2,664,199	8.80	
1999		2,818,326	8.80	
2000	5.07	3,044,682	8.80	4,805.90
2001	4.87	2,987,841	8.80	4,530.13
2002	4.70	2,827,406	8.80	4,137.24
2003	4.64	3,063,454	8.80	4,425.41
2004	4.70	3,376,253	8.80	4,940.35
2005	4.64	3,074,432	8.80	4,441.27
2006	4.71	2,431,748	8.80	3,565.86
2007	4.70	3,004,802	8.80	4,396.81
2008	4.50	3,265,591	8.80	4,575.08
2009	4.60	2,853,700	8.80	4,086.87
2010	4.80	4,041,429	8.80	6,039.50
2011	4.80	3,892,029	8.80	5,816.23

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Hoteles de Cancún.



El análisis de capacidad de carga de la zona turística no puede soslayar tres tipos de elemento a considerar:



1- Los límites, que se refieren a factores que no pueden ser fácilmente administrados. Estos son inflexibles, pues no los pueden alterar herramientas de planeación, de administración, de organización, ni el desarrollo de nueva infraestructura.

2- Los cuellos de botella, son factores que limitan al sistema, pero los administradores los pueden manipular, por ejemplo, permitiendo el acceso de determinada cantidad de turistas a un espacio determinado.

3- Los impactos, como elementos del sistema afectados por la intensidad y el tipo de uso. El tipo de impacto determinará el tipo de capacidad (ecológica, física, social, o económica). El énfasis debe ser puesto en los impactos más significativos.

En la zona hotelera se nos presentan claramente; a) un factor limitante como la cantidad de superficie del territorio disponible, y b) cuellos de botella en la única vialidad para atravesar los aproximadamente 27 kilómetros de la isla, el Brd. Kukulcán. Al saturar el sistema, sólo se consigue aumentar los impactos negativos en el mismo, en los órdenes físico, económico y social. No existiendo un número con el cual comparar la Capacidad de Carga del destino, se enumerará la percepción de lo ocurrido de acuerdo a los personajes del inicio del trabajo, cuando fue introducido el concepto del ciclo de vida del CIP Cancún.

Lo que si siempre tuvo Cancún, fue un criterio con el cual se puede evaluar la gestión del nivel de los impactos que se producen en los tres órdenes anteriormente mencionados (físico, económico y social). Esto surge con la identificación de las condiciones deseables o preferentes del tipo de desarrollo que se busca. En este contexto los objetivos y las metas están definidos por el marco del plan de desarrollo al inicio (1982) y posteriormente con las adecuaciones que se le hicieron en 1993 y 2005. En los mismos se deben identificar qué objetivos y metas se debían perseguir y cuáles serían los criterios de evaluación que nos dieran los niveles aceptables de cambio que impactarán.

Retomando las tres visiones iniciales del presente trabajo se pueden enumerar las percepciones y diagnóstico que efectuaban a principios del presente siglo los empresarios cancenenses. En el documento de la





AHQR se encuentran luego de la explicación del modelo de Plog, ciertas consideraciones sobre la realidad de la zona hotelera de acuerdo a dicho modelo. Los síntomas enumerados por Abelardo Vara presentan un círculo vicioso del cual es difícil decidir cuáles son causas y cuales son consecuencias del estancamiento del destino, pues los hechos reflejan rebajas de precios, oferta de paquetes para turistas y la aparición de más tour operadores que se interpretan como una muerte lenta del destino (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000). A estos hechos les suceden niveles de ocupación bajos, mayores descuentos y una disminución del gasto diario promedio del turista y adicionalmente una disminución de los días de estancia por turista. Según el documento, incluso observando un importante crecimiento en el número de visitantes, se puede decir que el destino turístico ya ha iniciado su proceso de declinación por la imagen negativa que produce. Es de ilusos interpretar la popularidad del destino como un éxito, pues “la semilla del mal ya ha sido plantada” (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000). Lo que se percibe al inicio del presente siglo, tiene su origen, según Abelardo Vara aproximadamente a fines de los ochentas, o sea en pleno auge de Cancún, con la pérdida de control sobre el Plan Maestro de 1982. Iniciando con la sobre-densificación ocurrida entre los años 1987 y 1991, en el cual el destino pasó de 8,910 a 17,971 habitaciones, con una tasa de crecimiento de 102% en el período.



Tabla No. 2

Derrama en dólares por habitación

Año	Cantidad de habitaciones	Derrama en dólares	Derrama en dólares/hab
1983	5,709	200,790	35,171
1984	6,106	301,330	49,350
1985	6,591	232,060	35,209
1986	7,028	378,680	53,882
1987	8,910	470,880	52,848
1988	11,891	500,870	42,122
1989	15,310	671,420	43,855
1990	17,470	799,270	45,751
1991	17,971	837,700	46,614

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Hoteles de Cancún.





Duplicar su cantidad de cuartos en solo cinco años, fue según la AHQR, a costa de perder el rumbo del Plan original, acelerando de esta manera el inicio del declive del destino a pesar del gran crecimiento ocurrido en el arribo de turistas. Esto se pudo hacer en parte, violando los usos de suelos originales del Plan Maestro, “vendiendo playas públicas con la finalidad de construir edificios y centros comerciales, cancelando de esta forma las ventanas al mar; y por el lado de la laguna dando concesiones de zona federal a lo largo de Brd. Kukulcán, para levantar marinas y comercios que taparon la vista a la región lacustre” (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000). También el documento de la AHQR, nos informa del permiso extendido al desarrollador del lote 18 (Isla Dorada) a construir una zona residencial con centro comercial en un terreno que estaba destinado a ser un campo de golf, y la no construcción del puente proyectado inicialmente al campo de golf con la finalidad de otorgar un libramiento a Punta Cancún. También se cancelaron áreas verdes y áreas destinadas a estacionamientos con la venta de diversos predios en Punta Cancún, que permitieron construir centros comerciales de bajísima calidad” (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000). Adicionalmente, el documento recuerda que la gran franja verde conocida como ruinas y parque de San Miguel, en la segunda parte de la zona turística, fue vendida a los hoteles, y el parque eco arqueológico programado en las ruinas de El Table fue ocupado por fraccionamientos.

Por otra parte de acuerdo a los estudios de consultores y académicos, encontramos conclusiones convergentes con las de los empresarios, e incluyen análisis de derrama económica, gasto promedio por turista y perfil del turista originado por la sobre-densificación. Vale la pena enumerar una síntesis del panorama de Cancún al año 2009 según Vanegas:

- “la velocidad de crecimiento de la oferta creó la necesidad de implementar estrategias de precios y mayor inversión en promoción para incentivar la demanda.
- Ante eso surgen otras modalidades de operación hotelera más afines con lo intensivo, cuyos márgenes requieren de ocupaciones mayores y hacen indispensable concentrar los canales de distribución.
- La oferta local de servicios de viaje, ante esta competencia cada vez encuentra más dificultad de mantenerse en el mercado.





- Parece obvio que el mercado haya cambiado a segmentos masivos e indiferenciados.
- El ejercicio de mantener los márgenes de rentabilidad originales obliga a reducir costos en los cuales finalmente se afecta la calidad y la mano de obra.
- La intención de crecer no considera aspectos físicos de agotamiento de recurso o capacidad de carga” (Vanegas Pérez, 2009).

Este diagnóstico está magníficamente sintetizado por Durán González (2011), que viendo el caso Cancún sentencia: ...” se comprobó que no se cumplió con el perfil del turista y el modelo de negocio original para el que fue planeado Cancún, esto como consecuencia de la sobreexplotación y la mala gestión del mismo. El que no se haya cumplido el plan original, y que se haya convertido en un bien de tipo inferior, perfila a que la derrama económica percibida por este destino, sea estrictamente suficiente para los gastos esenciales...” (Durán González, 2011). El trabajo de Durán González se basó en regresiones que demostraron que, “Cancún ha pasado a ser un destino inferior para el tipo de turista para el que se creó originalmente”. Luego de treinta años el perfil del turista ha cambiado, quedando demostrado al obtener una relación negativa entre la llegada de turistas (nacionales y extranjeros) a Cancún y su ingreso, que dice: “las personas con ingresos más elevados dejan de viajar al destino” (Durán González, 2011).

Entre síntomas que se presentan de declive y estancamiento y las causas originarias (la semilla del mal) caben varias interpretaciones, pero todas tienen en común una detección de la capacidad de carga excedida, que saturó el destino abaratándolo. ¿Cómo fue que se llegó a esta situación? Según académicos y empresarios es debido al alejamiento del Plan Maestro original de 1982, que estipulaba claramente cuáles eran las densidades que debería tener la Zona Hotelera de Cancún en todas las etapas de su desarrollo. Este alejamiento del patrón original derivó en un cambio del perfil del turista que fue atraído por una nueva oferta más barata y masificada, provocando una caída en el gasto promedio y en la derrama económica generada por la actividad turística.



Discusión

El éxito de los primeros años, en el cual se captaban en su mayoría turistas extranjeros y con altos niveles de ingreso reforzaba el posicionamiento de Cancún como un destino exclusivo y de lujo. Esto actuó como un incentivo para sacar mayor provecho del destino, fomentando la inversión y la construcción hotelera, que se manifestó en un modelo de sobre-explotación para atraer a un mayor número de turistas. Lo negativo del caso, es detectado, como se enumeró anteriormente, por los académicos utilizando análisis cuantitativos rigurosos que demuestran lo que los empresarios hoteleros también manifiestan, el destino fue *choteado*, o sea que se disminuyó y se le quitó la buena reputación y el valor al destino. Paradójicamente esta disminución global del destino viene dada por la sumatoria de éxitos particulares en el mismo. Lo que una empresa logra para sí, no necesariamente es bueno para el conjunto, cosa curiosa, pues Adam Smith (1958) nos aseguraba que cada persona buscando su bien individual hacía su mejor aporte al bien común. Cuestión discutible por otras posiciones económicas, pero nos olvidamos de la otra parte necesaria del juego capitalista, el respeto de la ley y ordenanzas para garantizar el bien común. El individuo libre actúa pero lo debe hacer en el marco institucional dado, que en Cancún fue el Plan Maestro 1982 y las modificaciones dadas por los ajustes, no necesariamente bien hechos, posteriores (1993 y 2005).

Los resultados son ahora evidentes, pero no se debe olvidar que la semilla del mal, tal como la llamó Abelardo Vara ya había sido plantada con mucha anticipación. De acuerdo a la opinión generalizada es por la sobre densificación y crecimiento exagerado que ya se presentó a fines de la década de los ochentas. Si se pueden encontrar referencias en otros trabajos y documentos que explican las razones de tal desvío, que van desde “el mal manejo de tierras (usos de suelo) por parte de algunos funcionarios públicos” (Durán González, 2011), hasta el “no sé si por corrupción o por incapacidad” los regentes de Cancún no han aplicado bien la ley, ignorando un principio básico como el de la legalidad.

Análisis de la contribución

Para Jean Baptiste Say (2001) los empresarios son agentes económicos que unen los medios de producción (tierra, trabajo y capital) para





producir un satisfactor (producto o servicio). Con la venta de lo producido, el empresario, paga los salarios de la mano de obra, la renta de la tierra y los intereses del capital, quedándole (en el caso de que quede) el resto de lo cobrado por concepto de ganancia (o pérdida si no hubo remanente). Hasta aquí el proceso parece sencillo y mecánico, pero una de las cosas que diferencia a un empresario de un emprendedor es que actúan principalmente como ajustadores del mercado, desplazando recursos económicos de un área de baja productividad a un área de mayor productividad y mayor rendimiento. Por lo cual, dicha función es imprescindible, en caso de no haber nadie haciéndola, el mercado no logra desarrollarse y se eternizan las ineficiencias. Si la función emprendedora se realiza es lógico esperar un beneficio mayor para todos los integrantes del proceso productivo, los proveedores de mano de obra, los del trabajo y los del capital, y agregaría Peter Drucker (2004), los gerenciales. Si todos ganan en el proceso podemos suponer que el bien común se está logrando por obra del mercado. En la Zona Hotelera de Cancún tenemos, propietarios de la tierra (bien escaso, que hace muchos años que no se fabrica más), propietarios de mano de obra (cada día más abundante por la migración, y comúnmente poco capacitada), capitalistas que financian la construcción de inmuebles (hoteles, centros comerciales), y operadores de servicios hoteleros u otros tipos de servicios turísticos. Todos perciben que en Quintana Roo el área de mayor productividad y rentabilidad es la relacionada con el servicio turístico, lo que hace difícil que los emprendedores puedan encontrar fácilmente una opción mejor de negocio donde convocar a todos los ofertantes de medios de producción, de este modo el sector primario y secundario tiene muy poca representatividad en el PIB estatal y no han funcionado adecuadamente los incentivos para generar nuevas empresas dedicadas a explotaciones agropecuarias o industriales, pues los capitalistas obtienen mayor rentabilidad en el turismo, la mano de obra trabaja en condiciones más cómodas aportando mayor valor agregado a las cuentas nacionales que en sus ocupaciones previas (un éxito del Proyecto Cancún), y la tierra obtiene muy buenas rentas por su ubicación privilegiada y por ser un factor de los que denominamos limitantes, pues sólo hay disponible la superficie original, sumándole los rellenos que el hombre pueda realizar y quitándole las pérdidas por erosión que la naturaleza provoca.





Frente a esta situación, es natural que se intente sobre explotar la superficie disponible para el espacio turístico de la Zona Hotelera, y todos los actores que participan busquen maximizar salarios, intereses, rentas y ganancias. Adicionalmente, se debe contemplar un jugador adicional, el gobierno, que tiene el poder sobre el factor limitante crítico, el uso del suelo.

Todos los agentes económicos de la zona hotelera de Cancún actúan siguiendo sus legítimos intereses particulares, excepto el gobierno, al cual le toca la responsabilidad de velar por el bien común (Jackson, 2011). Partiendo del origen del Proyecto Cancún, el gobierno tiene los objetivos de “contribuir al crecimiento del producto nacional y al equilibrio de la balanza de pagos, generar oportunidades de inversión para el sector privado, crear empleos, alcanzar la autodeterminación y la comercialización de la oferta turística nacional en el exterior, lograr la autonomía tecnológica en los servicios turísticos, etc³.” (FONATUR, 1982). Frente a estos objetivos no hay duda que desde el punto de vista económico se promueva la actividad empresarial y se intente maximizar la captación de divisas del destino. Esto es así pues para la mayoría de los economistas la maximización de utilidades es un teorema básico, que implica que cualquier emprendimiento económico se podría alejar del fracaso simplemente subiendo los precios y creando un mayor diferencial entre los ingresos y los costos.

Este razonamiento aplicado a destinos turísticos como los casos de Venecia (Canestrelli & Costa, 1991) y Roma (Feliziani & Miarelli, 2012) nos lleva a un análisis mediante el cual se podría decir cuál es la máxima capacidad de carga que puede soportar un destino turístico maximizando al mismo tiempo las utilidades, por ejemplo en estos casos dos ciudades de arte. También hay estudios sobre áreas costeras entre las cuales se podrían mencionar Bahamas (Debbage, 1990) y el Caribe en general (Holder, 1995). Todos estos modelos que cruzan capacidad de carga con el ciclo de vida de un destino turístico, terminan planteando funciones en la cual todo el ejercicio se remite a encontrar su maximización de acuerdo a otros parámetros dados del cual tienen series lo suficientemente extensas y confiables para extraer conclusiones. De todas formas se remiten a trabajar con promedios, por ejemplo de gastos por turista, y consideran las restricciones de sus

³ Se respetó el etc., que contiene el documento original.





ecuaciones como capacidades ocupadas al 100%, por ejemplo cuanta gente puede entrar al Coliseo por día, menos unos factores de ajuste, como restarle la cantidad de asistentes que no son turistas, sino que son vecinos romanos que visitan los monumentos de su ciudad. Este razonamiento es atractivo para los académicos pues tiene el manto prestigioso de la metodología reconocida por la mayoría y utiliza mucho cálculo diferencial (e integral) que a los ojos de los legos insufla calidad a cualquier tema.

Los que sospechan de estos cálculos de maximización son los empresarios, que ven que Cancún ya no es lo que solía ser (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000), y perciben que la Zona Hotelera “con el paso del tiempo, las diversas crisis económicas, así como el abandono, la ilegalidad, la impunidad y la corrupción han generado, al mismo tiempo, una imagen contradictoria que muestra edificios descuidados, exceso de anuncios de todo tipo, módulos y construcciones que invaden áreas y vías públicas e inclusive deterioro de mobiliario urbano” (Córdova Lira, 2012). Por otra parte, o mirando con el otro ojo, se percibe “una de las infraestructuras turísticas más hermosas e importantes del mundo...que cuenta con extraordinarios hoteles, atractivos centros comerciales, restaurantes de gran categoría, condominios y desarrollos residenciales de alta calidad, todo rodeado de jardinería tropical, campo de golf y adecuada infraestructura urbana” (Córdova Lira, 2012).

En los dos últimos párrafos se encuentran exponentes de las dos ideas que más fuerza tienen en el análisis de capacidad de carga de un destino turístico con la tierra como factor limitante y en el caso de Cancún con una restricción adicional de una sola vía de comunicación principal que se satura en cuellos de botella como Punta Cancún⁴. Por un lado los maximizadores de utilidades teóricos, que reconociendo restricciones de espacio, ecológicas, económicas y sociales tratan de definir la cantidad de turistas ideal que lograría la maximización de las utilidades del destino, por otro lado los empresarios que ven el problema afuera, pero no se reconocen como parte del problema, pues la sobre densificación de la Zona Hotelera que reconocen se inició a fines de la década de 1980, se explica por la obra de “otros”, que no queda claro

⁴ A lo largo de Brd. Kukulcán es común que el tránsito se pare casi totalmente por choques de menor importancia y los agentes de tránsito obliguen en áreas evidentemente inadecuadas a orillarse a los supuestos infractores.





quiénes son, pues por un lado tenemos atractivos centros comerciales (Córdova Lira, 2012) y por otro se cancelaron áreas verdes y áreas destinadas a estacionamientos con la venta de diversos predios en Punta Cancún, que permitieron construir centros comerciales de bajísima calidad” (Asociación de Hoteles de Quintana Roo, 2000). Hasta ahora siempre este tipo de situaciones se intentaban arreglar promoviendo nuevas políticas turísticas a nivel Federal, sobre todo en los cambios de sexenio, o más recientemente por propuestas de Políticas de turismo a nivel local, pues las de nivel federal no se dan o se dan mal y lento” (Córdova Lira, 2012). Y así se podría seguir enumerando diagnósticos, propuestas y percepciones pero en general tienen el mismo denominador común, lógico y compartido por la mayoría, que en este caso sería comenzar a preguntarse si no estarán todos equivocados, pues las soluciones que se han dado no revierten la situación.

Todos reconocen la sobre densificación, pero la ven en los cuartos de los otros y en los centros comerciales que deberían ser el estacionamiento de mi centro comercial, todos reconocen que Cancún genera empleos y divisas para México, pero quieren volver a los manglares y limitar casi cualquier operación turística adicional. Los que están adentro quieren cerrar la puerta y operar viendo sólo los intereses de su unidad económica, que no necesariamente refleja el bien común de la sociedad y los objetivos originarios del CIP.

Según Peter F. Drucker la ganancia no es la explicación, causa o razón de ser del comportamiento empresarial y las decisiones de negocios, pero si es la validación de la actividad empresarial. No existe una prueba sólida para determinar que el único motor de los negocios sea la maximización de la ganancia, y sólo se ha mantenido este concepto en el tiempo, de acuerdo a Drucker, pues los economistas clásicos lo necesitan como supuesto para explicar su teoría del equilibrio (Cohen, 2013).

Conclusiones

El beneficio como contribución social

El resultado neto es que el afán de lucro es menor que irrelevante. Es dañino porque crea hostilidad a los beneficios, una hostilidad que denominamos "la enfermedad más peligrosa de una sociedad





industrial", causando algunos de los peores errores en las políticas públicas y la noción de que existe una contradicción inherente entre la ganancia y la capacidad de la organización para hacer contribución social, cuando en realidad la capacidad de una empresa para hacer una contribución social es altamente dependiente de ser rentable. La rentabilidad lejos de ser inmoral o no necesaria, es crucial para el éxito de los negocios individuales y para la sociedad. De hecho, que un negocio logre un beneficio (en oposición a la maximización de beneficios) es más importante para la sociedad que para si mismo.

La rentabilidad es un ingrediente esencial, sobre el cual sería conveniente que nos refiriéramos en términos de optimización en lugar de maximización. En apoyo de esta tesis, la principal prueba de cualquier negocio no es la maximización de beneficios, sino la consecución de beneficios suficientes para permitir afrontar el riesgo de la actividad financiera de la empresa, y así evitar pérdidas catastróficas que conducen al fracaso.

¿Por qué es tan necesario el lucro? Porque el beneficio es como el oxígeno para el cuerpo humano. El oxígeno asegura que el cuerpo viva, sobreviva y crezca. Sin oxígeno, el cuerpo muere.

El beneficio suministra a la empresa la energía necesaria para el apoyo a sus dos funciones básicas, la mercadotecnia y la innovación. Sólo la acción empresarial puede crear un cliente, y para ello se necesita innovación, publicidad, venta, habilidades, estrategia, servicio, etc. Estas acciones le cuestan dinero a la empresa, que lo obtiene de la diferencia entre comprar barato y vender por una cantidad mayor.

Si se tratara únicamente de la maximización del beneficio, el cliente podría ser ignorado o darle un trato insignificante. Esto, puede llevar a malas decisiones de gestión que se manifiesten en, por ejemplo, recortes en la seguridad, el servicio o el rendimiento del producto. Cancún como producto se ha desmerecido, la sobre densificación iniciada vertiginosamente a finales de la década de 1980, provocó recortes al espacio público, a las áreas verdes, a los accesos a las playas, que fueron sustituidos por bloques de edificios y centros comerciales proyectados como máquinas de maximización de utilidades, lográndolo pobremente en lo individual y fracasando en el conjunto global del producto al alejarse de su cliente inicial. En verdad estas malas decisiones que



resultan de un enfoque de maximización de los beneficios pueden ocurrir y ocurren en todas las industrias.



Sólo existe un propósito válido para un negocio, y este es la creación de un cliente. Esto es porque "el cliente es la base de un negocio y lo mantiene con vida. Sólo él cliente da empleo, y permite que la empresa cree riqueza a través de la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor es una encomienda de la sociedad.

Por último se advierte que una empresa en el momento que logra sus objetivos originales debe ser repensada, pues su planteamiento inicial ya es obsoleto. El logro de dichos objetivos no es motivo para celebrar, es motivo de replantear nuevos objetivos, planteándose preguntas sobre su entorno, su misión y sus ventajas competitivas. El crecimiento rápido es otra gran señal de crisis para la teoría empresarial. Cualquier organización que duplica o triplica su tamaño en un corto período de tiempo ha superado necesariamente la teoría que la sustenta.

Cancún ha sido un gran proyecto que creció asombrosamente rápido y no tuvo el replanteamiento adecuado en el momento preciso. Sin duda el año en que debió ser replanteada su misión y objetivos originales fue 1991, el punto cronológico en el que se duplicó la oferta instalada de habitaciones en solo cuatro años, pero la celebración por el éxito no permitió ver dicha necesidad. Ya las empresas que habían invertido en Cancún caminaban solas, y ese crecimiento individual no guiado por un plan ajustado a las nuevas realidades provocó la pérdida del cliente original, un cliente que fue sustituido por otro, según los estudios mencionados, con un perfil diferente al cliente original del destino, y con un poder adquisitivo menor. Eso se vio disimulado por un mayor volumen de turistas, y aquí ubicamos, en retrospectiva, la consolidación y madurez del destino turístico. La oferta creó una nueva demanda de acuerdo a su naturaleza, una superficie con mayor densidad de habitaciones hoteleras, y una menor derrama por cada unidad adicional. Si se hubiera realizado el replanteamiento al plan original luego de su éxito prematuro, se hubiera tenido la opción de cuidar y definir estos nuevos objetivos, pero ya no fueron uno sino varios, materializados en los de cada operador individual, creando un proceso entrópico irremediable.



Bibliografía

Aldape Pérez, G. (2010). *Tesis Doctoral. La configuración del espacio turístico en Cancún, Quintana Roo, México*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.



Asociación de Hoteles de Quintana Roo. (2000). *Tesis Documentada: "Surgimiento, Madurez y Decadencia de un Gran Centro Turístico"*. Autor: Stanley C. Plog, *Universidad de Harvard*. Cancún: No publicada.

Butler, R. R. (2006). The Origins of the Tourism Area Life Cycle. En R. R. Butler, *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications Vol. 1*. England: Cannel View Publications.

Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle Evolution: Implications for Management of Resources. *The Canadian Geographer*, 5-12.

Canestrelli, E., & Costa, P. (1991). Tourist carrying capacity. A fuzzy approach. *Annals of tourism research*, 295-311.

Clark, J. R. (1997). *Coastal Zone Management Handbook*. Boca Ratón: Lewis Publishers.

Cohen, W. (2013). *Drucker on Marketing: Lessons from the World's Most Influential Business Thinker*. New York: McGraw-Hill.

Córdova Lira, F. (2012). CIMUC: Por el rescate de nuestra belleza urbana. *Liderazgo. Alto nivel en los negocios en Quintana Roo*(30), 68-69.

Córdova Lira, F. (2012). Por un turismo social, regional y sustentable. *Liderazgo. Alto nivel en los negocios de Quintana Roo*(30), 8.

Debbage, K. G. (1990). Oligopoly and the resort cycle in the Bahamas. *Annals of tourism research*, 513-527.



Drucker, P. F. (2004). *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.



Durán González, M. (2011). *El impacto social del modelo de negocios de Cancún para la explotación del turismo en el estado de Quintana Roo*. Universidad Anáhuac, Facultad de Economía y Negocios. Huixquilucan: Universidad Anáhuac, Facultad de Economía y Negocios.

Feliziani, V., & Miarelli, M. (2012). How Many Visitors Should Be in the City? The Case of Rome. *Review of European Studies*, 179-187.

FONATUR. (1982). *Cancún. Un desarrollo turístico en la costa turquesa*. México.

FONATUR. (2003). Los Centros Integralmente Planeados (CIP): Creación, Promoción y Desarrollo. *Fondo Nacional de Fomento al Turismo*. México: No publicado.

Holder, J. S. (1995). Pattern and impact of tourism on the environment of the Caribbean. En S. Medlik, *Tourism Management* (págs. 278-284). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jackson, T. (2011). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. London: Routledge.

Jiménez Martínez, A. (1992). *Turismo: Estructura y desarrollo*. México: McGraw-Hill.

Jiménez Martínez, A. (1998). *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

Keynes, J. M. (2007). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.

Martínez, G. (19 de enero de 2007). *Novedades de Quintana Roo*. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de Admite Alor que Cancún no es ciudad atractiva : <http://www.novenet.com.mx/seccion.php?id=32771&sec=3&d=19&m=01&y=2007>



Organización Mundial de Turismo. (1983). *Riesgos de saturación o superación de la capacidad turística en los puntos de destino*. Madrid: OMT.

Plog, S. (1991). *Leisure Travel: Making it a Growth Market...Again!* New York: John Wiley & Sons.

Say, J. (2001). *Tratado de economía política*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Smith, A. (1958). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Trumbic, I. (2001). *Tourism Carrying Capacity Assessment in Coastal Areas. paper presented to the Workshop "Defining, Measuring and Evaluating Carrying Capacity in European Tourism Destinations*. Atenas.

Universidad Lasalle de Cancún. (2000). *Justificación socio-académica para las Maestrías en Mercadotecnia Turística y Dirección Hotelera*. Cancún: No publicado.

Vanegas Pérez, M. (2009). *¿Quién gana y quién pierde con el negocio del turismo? El caso Cancún*. Cancún: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza.

