

GOBERNANZA DE LA CADENA DE VALOR DE TURISMO EN MÉXICO (MALINALCO Y COZUMEL)

Área de investigación: Teoría de la administración y
Teoría de la organización

Lorenzo Adalberto Manzanilla López de Llergo

División de Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

pinvestigacion@yahoo.com.mx

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



GOBERNANZA DE LA CADENA DE VALOR DE TURISMO EN MÉXICO (MALINALCO Y COZUMEL)

Resumen



La presente investigación es una continuación del trabajo que se presentó en el Congreso XX de la Facultad de Contaduría y Administración, en el que se desarrolló la cadena global de valor de turismo (CGVT) de la Isla de Cozumel, México. El objetivo es analizar el sistema de gobernanza de la cadena de valor de turismo (CVT) de dos destinos turísticos de México, en Malinalco y Cozumel. Para la captura de información, el desarrollo y análisis se eligió el Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor aplicado al turismo. Los resultados muestran que la CVT-Malinalco es un modelo lineal de tipo mercado en todos los eslabones, con gobernanza local ya que el valor agregado permanece en el país, no tiene salida de divisas y tiende a la sustentabilidad. La CVT-Cozumel es global y presenta un modelo “descendente-ascendente”, sus recursos se expatrian, por lo que su gobernanza es global con cinco tipos: mercado, modular, relacional, cautiva y jerarquía, y tiende a la no sustentabilidad. Se concluye que la herramienta de CVT se puede adaptar y aplicar para recopilar información primaria y secundaria.

Palabras clave: Gobernanza, cadena de valor, Malinalco, Cozumel, turismo sustentable.



Introducción

El turismo en México, gracias a su gran diversidad biológica y cultural, se ha convertido en una actividad económica de gran importancia para muchas localidades y una de las principales fuentes de divisas durante los últimos 40 años. El presente documento forma parte de una serie de estudios de turismo en los que se desarrolla y compara la cadena de valor de diversos destinos turísticos, con el objetivo de identificar la gobernanza y, en un futuro, realizar propuestas para el escalamiento hacia la sustentabilidad. Se eligió Malinalco, Estado de México y Cozumel, Quintana Roo, debido a que aproximadamente el 70% de los habitantes se dedican a la actividad turística; el turismo representa el 75% del PIB, y son considerados ambientes frágiles (en Cozumel los arrecifes, en Malinalco los manantiales y ríos). Se utilizó el Manual de desarrollo económico local y cadenas de valor aplicado al turismo para el ordenamiento de información, el análisis de la cadena y poder compartir en redes académicas los resultados.



Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta el marco teórico, donde se hace una revisión sobre turismo, su importancia y los criterios que se deben cumplir para que el turismo sea sustentable; también se menciona el concepto y los fundamentos de la cadena de valor y su gobernanza. En segundo lugar se presenta el marco del entorno, que incluye una síntesis de datos económicos y geográficos de los destinos turísticos de estudio; en tercer lugar se explica el método y el desarrollo del estudio; en la cuarta parte se describen brevemente las cadenas de valor; finalmente, se discute y analiza la gobernanza de las cadenas y se presentan las conclusiones.



Marco teórico

Turismo

La Organización Mundial del Turismo, OMT (1991), durante la Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, define *al turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos*. De acuerdo con Estrategia Competitiva (2013), el turismo es una de las principales actividades económicas debido a que genera importante crecimiento económico, derrama económica, infraestructura, inversión nacional y



extranjera, empleos directos e indirectos, intercambio sociocultural entre los países y progreso social. Asimismo, el incremento en la demanda de bienes y servicios turísticos favorece las cadenas de producción locales vinculadas con el sector.



El turismo, además de contribuir con la economía de un destino mediante la inversión pública o privada y la generación de empleos (en el mismo sector e indirectamente en otros sectores ligados con la cadena de valor), también genera beneficios socioculturales. Quintero (2004), indica que el desarrollo de telecomunicaciones, transporte e infraestructura mejora la calidad de vida de la población; la difusión del folclore, costumbres y tradiciones así como la rehabilitación y conservación de sitios históricos estimulan la continuidad cultural.

En el aspecto medioambiental, la necesidad de conservar y proteger la naturaleza a través de acuerdos internacionales, fomenta la creación de áreas naturales protegidas y parques, fomentando la conservación y mejora del entorno natural; así como la creación de reglamentos y vigilancia de ambientes frágiles y en recuperación, lo cual da lugar a un turismo ecológico y alternativo (Quintero, 2004). El turismo actual y futuro puede verse comprometido por el doble papel que éste implica como promotor del crecimiento económico y el deterioro de los recursos, lo que se ha originado por el uso intensivo de bienes culturales y de los recursos naturales sin las medidas de protección adecuadas (Santana, 2003; Segrado *et al.*, 2008).

Importancia del Turismo

Durante las seis últimas décadas, el turismo se ha expandido y diversificado, convirtiéndose en una de las actividades económicas con mayor crecimiento (OMT, 2015). En el año 2015, la llegada de turistas y visitantes¹ internacionales generó el 9% del Producto Interno Bruto (efecto directo, indirecto e inducido), uno de cada 11 empleos, 1.5 billones de dólares en exportaciones, el 6% del comercio internacional y 30% de exportaciones de servicios, en el mundo (OMT, 2015).

¹ Con base en el glosario de términos turísticos de SECTUR (http://www.datatur.sectur.gob.mx/Site/Default.aspx?Page=Glosario_D), se hace una distinción entre turista y visitante; un visitante se considera como turista si su viaje incluye una pernoctación; visitante del día o excursionista en caso contrario.



México ocupa el lugar número 10 por llegada de turistas internacionales y el 22 por ingreso de divisas derivadas del turismo (OMT, 2015). Con base en cifras del Banco de México (Banxico, 2015), en 2013 se reportaron 78 100 miles de viajeros, 81 042 en 2014 y 87 221 en 2015, lo que significó un incremento del 7.6% con respecto al año anterior. La balanza turística en 2013 fue de 4 827 millones de dólares, en 2014 de 6 603 y en 2015 de 7 357, cifra que representó un incremento del 14.14% de 2014 a 2015; en 2015 se registró un gasto per cápita de 573.7 dólares.

En los últimos años el turismo ha crecido de forma exponencial, principalmente en los países en vías de desarrollo, y algunos autores opinan que el turismo ha resultado lesivo para estos países. Los estudios realizados por Quintero (2004) y Segrado *et al.*, (2008) indican que en los destinos emergentes, la rápida expansión geográfica y diversificación del turismo ha ejercido una presión cada vez mayor sobre el entorno natural, sociocultural y económico. En el ámbito económico porque puede significar una salida de recursos del país por regalías y derechos; en el aspecto social hay una marcada estacionalidad en los trabajos, lo cual está ligado a la migración e inestabilidad familiar. En lo cultural, en algunos casos, sólo se conserva lo folclórico, pero se pierde la esencia e historia. Respecto a los daños ambientales se ha generado un deterioro del entorno natural, debido a que en algunos casos se ha sobrepasado la capacidad de carga² de los recursos naturales, por lo que es una necesidad aspirar a un turismo sustentable.

Turismo Sustentable

El turismo sustentable es *“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). Es importante que los destinos turísticos se desarrollen bajo estos criterios para lograr su permanencia generacional, ya que se ha observado que aquellos que no lo hacen y superan su capacidad de carga, con el paso de los años van deteriorando sus características socioculturales y ambientales, y en el aspecto

² La capacidad de carga se define como *“el número máximo de personas que pueden visitar un destino turístico al mismo tiempo, sin causar destrucción del medio físico, económico o sociocultural y una disminución inaceptable en la calidad de la satisfacción de los visitantes”* (OMT, 1981)

económico presentan costos elevados que no fueron contemplados cuando se planearon.

Durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable, en 2002, se postularon los objetivos que debe cumplir el turismo sustentable. Entre los criterios fundamentales se encuentran los siguientes: 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. Para acercarse a un turismo sustentable es fundamental reducir el daño ambiental, reutilizar los recursos y reciclar los desechos generados; establecer programas de capacitación que eviten la deserción escolar y la desintegración familiar, y fomentar la participación de la sociedad local en diferentes manifestaciones artísticas.

De acuerdo con Quintero (2004), se considera que hay un desarrollo turístico sustentable cuando económicamente es viable en el largo plazo; es socioculturalmente aceptable si la población local puede aprovechar los recursos e infraestructura para mantener y fomentar las tradiciones y cultura locales, y medioambientalmente acorde a la capacidad de carga de los sistemas ecológicos de la zona. Palafox *et al.* (2009), consideran como destino turístico sustentable aquel que recomiende acciones para fortalecer los diferentes eslabones locales, para reducir la dependencia económica y las vulnerabilidades que generan los monopolios, basado en una política de desarrollo.

En la actualidad el turismo se organiza en torno a cadenas de valor, en un principio vinculadas globalmente; a continuación se describe la cadena global y de turismo.

Cadena global de valor (CV)

En el ámbito de la teoría de la administración y la organización, Taylor (1917) describió la cadena de producción y suministro, la cual posteriormente da origen a la cadena de valor con los trabajos realizados por Sloan (1945) y Porter (1982), donde se incorporan las unidades estratégicas nucleares (UEN). A partir de la década de 1990, con la globalización se empieza a hablar de la cadena global de valor (CGV). Ferrando (2013), define a la cadena global de valor 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”*; está permite ofrecer nuevas perspectivas de



crecimiento, desarrollo y empleo, según varios organismos internacionales (UNCTAD, 2013), y es importante ubicarla en términos de una perspectiva estratégica que favorezca el escalamiento de la cadena de valor, en lo general y en los diferentes eslabones.



El objetivo de la cadena de valor es conocer que eslabones ejercen la gobernanza, liderazgo o control de la cadena, el valor agregado que se genera en los distintos eslabones e identificar aquellos que son idóneos para el escalamiento económico mediante estrategias. Éste es un proceso a través del cual las unidades económicas sufren modificaciones para transformarse en actividades con mayor rentabilidad dentro de la cadena productiva. Humphrey y Schmitz (2002) mencionan que se requiere la innovación de funciones e incorporar tecnologías para crear mayor valor del producto o servicio. Lo anterior es necesario para el mejoramiento de las habilidades estratégicas de la organización que permite el escalamiento al aprovechar las competencias en su nicho (Gereffi, 1999).

Estos enfoques originales de la cadena de valor no tomaban en cuenta los aspectos socioculturales ni ambientales que sucedían, de ahí la importancia de incorporar en la actualidad la sustentabilidad como tema fundamental.

Cadena de valor de Turismo (CVT)

En años recientes se ha extrapolado el estudio de la cadena de valor al turismo; originalmente la cadena de valor incluye todos los eslabones o componentes esenciales para que el producto final exista. En el caso de la actividad turística no se habla de un producto final, sino de un proceso en el que participan actores turísticos y no turísticos (información sobre el destino, transporte, alojamiento, alimentación, bienes culturales, entretenimiento, seguridad, entre otros). Incluye todos los recursos utilizados para satisfacer los deseos y necesidades del turista o visitante, por lo que se considera como *una cadena que define a las organizaciones como eslabones que interactúan desde el momento en que un turista decide realizar su viaje hasta que lo concluye* (Alonso, 2010; Christian et al., 2011).

En México por primera vez se está desarrollando el estudio de la cadena de valor de turismo en tres destinos locales o globales, Cozumel (Manzanilla, 2015), Malinalco y Puerto Progreso.

Gobernanza de la cadena de valor

La gobernanza indica las relaciones de poder y control, entre los vendedores, compradores o proveedores de servicios, las instituciones que regulan (gobierno federal, estatal y municipal), las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones empresariales que operan o participan dentro de las actividades necesarias para producir un producto o generar un servicio desde el inicio hasta su uso final (Gereffi *et al.*, 2005).



La gobernanza de la cadena de valor es dinámica y está determinada por las relaciones o vínculos entre cada uno de los eslabones que la integran; se relaciona con la capacidad de un eslabón para determinar, controlar o coordinar las actividades de otros eslabones, es decir, puede haber una organización que establece los parámetros con los que la cadena debe operar. Estos actores líderes influyen en aquellos eslabones que tienen capacidad de acceso a un mercado y son los que distribuyen las ganancias a través de la cadena (Frederick y Gereffi, 2009).

Saber cómo está gobernada una cadena facilita a los tomadores de decisiones determinar las estrategias que les permitirán mejorar su posición en la cadena. El poder de las empresas con gobernanza líder en algunos eslabones permite dirigirla y controlarla, y sólo el poder del estado o de otras instituciones del entorno la puede romper. El margen de ganancia de los eslabones está determinado por el grado de gobernanza de las organizaciones que tienen control y la única posibilidad para los eslabones más débiles es adquirir nuevas competencias en la cadena.

La difusión, transferencia y generación de conocimientos para lograr tener una ventaja competitiva de innovación es generalmente controlada por las organizaciones líderes de un eslabón, lo que establece un reto mayor para los eslabones más débiles. La empresa líder de la cadena establece los parámetros que las empresas de los otros eslabones deben tener para acoplarse a esa cadena, por lo que ejercen presión para que reduzcan costos, aumente la calidad o adquieran sus insumos de organizaciones vinculadas con la empresa líder.

El análisis de la gobernanza se debe centrar en la interacción entre sus eslabones; de acuerdo con Frederick y Gereffi (2009), existen cinco tipos de estructura de gobernabilidad:



1. **Jerarquía:** los servicios no pueden encontrar otro proveedor con la misma competitividad localmente, por lo que están vinculados con la cadena global.
2. **Relacional:** Las empresas líderes indican lo que se necesita y los proveedores de servicios locales tienen la posibilidad de diferenciarlos con base en calidad o destino geográfico; tienden a ser permanentes porque el costo de cambiar socios es caro.
3. **Mercado:** sus transacciones son simples, sus intercambios son en condiciones de igualdad y tiene escasa o nula cooperación; el precio es el mecanismo de gobernabilidad.
4. **Cautiva:** Se basa en redes de información donde el seguimiento y control de la empresa líder obliga a los proveedores a vincularse en las condiciones que ellos imponen.
5. **Modular:** La tecnología de la información y las normas de intercambio de información son clave para el funcionamiento.

Gobernanza de la cadena de valor de turismo

La cadena de valor del turismo está gobernada en gran medida por eslabones globales, lo que hace que los países en vías de desarrollo (como es el caso de México) no necesariamente tengan acceso y beneficios en dichas cadenas, debido a que las organizaciones líderes de un eslabón establecen los requisitos y condiciones para los eslabones locales vinculados a ellas.

La gobernanza de la cadena de valor de turismo es un sistema adaptable en el que participan actores turísticos, no turísticos y visitantes. En éste interactúan los distintos sectores, y la capacidad competitiva de cada uno de ellos y de cada empresa u organización que la conforman es susceptible a la capacidad de crear acuerdos, proponer ideas y de trabajar en conjunto, para que cada eslabón de la cadena funcione de manera adecuada, así cada uno aportará valor a la experiencia turística (Alonso, 2010). Esto genera beneficios económicos en los eslabones globales y locales de la cadena de turismo, que deberán verse reflejados en el ámbito social, de los trabajadores y sus familias, como en lo cultural de sus comunidades, sin dejar de considerar el cuidado del medioambiente, y con ello contribuir al proceso de sustentabilidad.

Marco del entorno

En los tres niveles de gobierno de México, Malinalco es gobernado por el Estado de México y la Isla de Cozumel por Quintana Roo, ambos municipios corresponden a la federación de la República Mexicana. No obstante, en el entorno mundial participan en un nivel de gobernabilidad global, con base en los acuerdos internacionales de la ONU, la OMT y la Agenda 21, que incluye los acuerdos específicos que establecen una serie de parámetros de planeación, organización y control que generan una gobernabilidad global.



Malinalco, Estado de México

Malinalco es un municipio rural localizado al suroeste del Estado de México (Figura 1); cuenta con una superficie de 186.28 km²; de acuerdo con el último censo de población realizado por INEGI (2010) tenía una población de 25 624 ha. En 2010 adquirió el nombramiento de Pueblo Mágico, que es definido por Sectur (2001) como una *localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, magia que emana en cada una de sus manifestaciones socioculturales, y que significan una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico*. En el año 2000, la principal actividad económica aún era el sector primario, en 2010 ya era el sector de servicios, el cual contribuyó con 63% de las unidades económicas y 48% de la población económicamente activa ocupada (INEGI, 2010).

En Malinalco se han identificado siete especializaciones turísticas: cultural y arqueológica, religiosa, gastronómica, residencial, de salud y bienestar, de aventura y de naturaleza. En los primeros tres meses de 2016 la afluencia turística registró un total de 47 249 visitantes, 23 260 turistas y una derrama económica aproximada de 36 321 700 pesos, según datos proporcionados por la Regiduría de turismo y cultura de Malinalco (2016-2018). Respecto al PIB municipal, éste se concentró en tres actividades turísticas: comercio (30%), servicios de esparcimiento, recreativos, culturales y deportivos (25%) y servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas (21%), lo que representa un 76%.

Isla de Cozumel, Quintana Roo

La Isla de Cozumel pertenece y es gobernada por el municipio de Cozumel, se localiza en el caribe mexicano al sureste del país (Figura 1), su territorio insular comprende 478 km². Es la isla poblada más grande de México; en 1900 no

superaba los 1000 ha, para 2010 la población había crecido a 79 535 (INEGI, 2010). Con base en el Consejo Estatal de Población (COESPO, 2015) para el año 2030 se estima que habitaran casi 112 mil personas; es importante mencionar que parte de los habitantes provienen de una población inmigrante y con estacionalidad que procede de otras regiones de México y del Mundo.



Cozumel es considerada como uno de los sitios de buceo más importantes por su gran diversidad biológica, debido a que forma parte de la segunda barrera arrecifal más grande del mundo. Es un destino con oferta turística "sol, arena y mar", y en menor medida de pesca y buceo, que cubre las expectativas de demanda de los turistas y visitantes; además tiene cercanía con las principales excursiones de circuitos turísticos mayas. En México, es el primer puerto con llegadas internacionales de cruceros. Con base en cifras de Sedetur (2015), durante ese año los visitantes fueron 3 817 814 y 575 055 turistas, el movimiento de cruceros fue de 1 078, 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 3.4 días, con una derrama económica de 558 dólares diarios por turista, aproximadamente 500 mil anuales. Respecto al PIB, el 75% es generado por las actividades económicas vinculadas al turismo internacional y nacional, éstas son generadas debido a turistas con pernocta y 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.



Figura 1
Ubicación geográfica de Malinalco (Estado de México) y
la Isla de Cozumel (Quintana Roo), México.



Método

Se revisó literatura sobre cadenas de valor (CV) y su aplicación en la actividad turística de Latinoamérica, África y Asia (v. gr. Christian et al., 2011; Ventura-Dias, 2011), que sirvieron de referencia para desarrollar las cadenas de valor de turismo de Malinalco (CVT-Malinalco) y de la Isla de Cozumel (CGVT-Cozumel).

Para desarrollar el estudio, se siguió la propuesta del Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor de Fernández-Stark y Gereffi (2011), para elaborar las cadenas de valor de ambos destinos. Dicho documento incluye un método ordenado que facilita identificar los diferentes actores que integran la cadena y los eslabones que precisan ser fortalecidos y son susceptibles para el escalamiento, y que permite analizar la economía local. Asimismo, el análisis cualitativo para explicar el desarrollo económico local e inferir cuales son las acciones y políticas que favorecen o limitan el avance y el crecimiento turístico de los municipios de estudio, se basa en las herramientas



para el levantamiento de la información que incluye. La razón de aplicar este manual fue uniformizar los datos para poder realizar la comparación de las cadenas.

Con el fin de manejar un mismo método que permitiera realizar comparaciones se siguió el método adoptado para el desarrollo de la cadena de valor de la isla de Cozumel, presentando en el Congreso XX FCA, para mayor detalle consultar Manzanilla (2015).



1. Recolección de información a través de fuentes secundarias.
2. Integración de la cadena de valor.
3. Recolección de información a través de fuentes primarias [sólo en Malinalco].
4. Análisis de la gobernanza de la cadena.

Resultados

En esta investigación se presentan las cadenas de valor de turismo de Malinalco y la Isla de Cozumel, ambos se elaboraron a partir de información primaria o secundaria. En ambos casos, no se dispone de datos acerca del valor agregado local, por falta de estadísticas detalladas en los niveles municipal y estatal.

CVT-Malinalco (Figura 2). La cadena de valor se integra por nueve eslabones: transporte, operadores, viajes y excursiones, guías de turismo, alimentos y bebidas, alojamiento, artesanías, arte y cultura y servicios de apoyo. Está integrada por organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil; los eslabones se clasifican y delimitan con base en el tipo de servicio y la importancia que representan dentro de la oferta y demanda turística. No obstante de que el eslabón de operadores tiene mayor influencia sobre la cadena, no ejerce control sobre ella, pero sí establece estrategias para fortalecerse; por ejemplo, al promover un festival cultural, pero con características de sustentabilidad. La cadena es un modelo lineal donde todos los eslabones son locales y tienen gobernanza de mercado.



Figura 2. Gobernanza de la cadena de valor de turismo de Malinalco, Estado de México.

CVT-Cozumel (Figura 3). Según Manzanilla (2015), la cadena de valor se integra por 11 eslabones de origen global y local, y por organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil. En este trabajo se realiza la comparación desde el punto de vista de la gobernanza. En la figura 3, puede observarse la relación entre la gobernanza y los diferentes eslabones de la cadena, que se discutirán con detalle en apartados siguientes.

De izquierda a derecha, los cinco primeros eslabones son globales (operadores de viajes y agencias de reservaciones, transportación aérea y marítima, y alojamiento), éstos ejercen control sobre los eslabones locales y expatrian en gran porcentaje, y algunos de esos ingresos nunca llegan al país. 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. La cadena es un modelo “descendente-ascendente” en el que cada uno de los eslabones es ubicado con base en la gobernanza del valor agregado que representan. Los operadores y agencias de viajes son modulares, los transportes son jerárquicos, el eslabón de alojamiento es cautivo; a partir del eslabón de alimentos y bebidas hasta el de excursionistas presentan gobernanza de mercado, finalmente, el eslabón de viajes y excursiones es relacional.





Figura 3. Gobernanza de la cadena de valor de turismo de la Isla de Cozumel, Quintana Roo.

Discusión

En Malinalco se estima que es insignificante el ingreso que se expatria y, por lo tanto, se genera un mayor valor agregado para el municipio; adicionalmente la inserción de las cadenas agropecuarias, de la construcción, entre otras, se genera mayor riqueza municipal. El flujo de turismo es constante durante el año. En el aspecto sociocultural, permite que los jóvenes continúen sus estudios ya que al apoyar la actividad turística es en fines de semana y periodos vacacionales; en las últimas décadas se ha incrementado el número de empleos, así como la participación femenina en la población económicamente activa del municipio ha aumentado, y al ser un Pueblo Mágico y un destino religioso Chalma, se han respetado las tradiciones y la cultura. En el aspecto medioambiental se ha procurado conservar el paisaje y establecer programas de reservas territoriales; sin embargo, aún se requiere de estrategias de sustentabilidad para aspirar a un escalamiento en lo económico, sociocultural y medioambiental para las generaciones futuras, principalmente en el Santuario de Chalma en donde se requiere una ejecución y control adecuado del plan estratégico sustentable.

La gobernanza en el municipio de Malinalco es de mercado y se encuentra dispersa en todos los eslabones de la cadena; no obstante, los operadores turísticos ejercen el control, pero al no tener tanta fuerza generan un esfuerzo que facilita más el crecimiento de los diferentes eslabones al generar y mantener nuevas capacidades para ofrecer al mercado servicios que puede observarse permiten un crecimiento paulatino en lo económico al tener un gran



crecimiento económico al ofrecer una mayor diversidad de atractivos y actividades turísticas en el ámbito turístico que adicionalmente se observa en las actividades culturales como fiesta patronales, coros locales, elaboración de artesanías, evolución de artesanos en artistas, la creación de la orquesta sinfónica municipal. En el aspecto medioambiental se difunde una cultura de cuidado al medioambiente ya que se fomenta la idea de su cuidado que forma parte del atractivo turístico del municipio. Al ser declarado Pueblo Mágico establece una serie de requisitos y parámetros para poder mantener ese estatus, con lo cual el gobierno contribuye a tener una gobernanza más equilibrada en todos los eslabones de la cadena. La división de la administración pública y de las regidurías requiere que se empoderen para ejercer una mayor influencia en todos los eslabones de la cadena y permitir un desarrollo más equilibrado de ellos. Se puede observar una tendencia hacia una mayor sustentabilidad, desde luego se presentan áreas de oportunidad y mejora que deberían ser contempladas

Respecto a la Isla de Cozumel, entre los hallazgos encontrados se observa que en la CVT el turismo está conformado principalmente por flujo internacional- se expatria más del 50% del valor agregado, lo que se atribuye a que la mayor parte del turismo llega a través de los cruceros. Los visitantes al no pernoctar en el destino y adquirir “vacaciones todo incluido” en el barco, limitan que se genere valor agregado local disminuyendo los beneficios económicos. En el aspecto sociocultural hay elevada migración que genera problemas en la estructura familiar, los empleos de mayor capacitación y remuneración son para personas ajenas al municipio (muchos de ellos extranjeros, que remiten parte de sus ingresos a su país de origen), observándose una estacionalidad muy marcada que genera problemas educativos porque los jóvenes abandonan la escuela en periodos turísticos y la cultura maya de Cozumel se ha reducido solo al folclore. En el aspecto ambiental existe evidencia de que se ha sobrepasado la capacidad de carga en los arrecifes, humedales y hay afectaciones a la flora y fauna del municipio, por lo tanto actualmente no es sustentable.

La gobernanza ejercida por los operadores, agencias de viajes, transporte y hoteles con capital global, no facilita el crecimiento económico, ni el desarrollo social ni cultural de los otros eslabones de la cadena de turismo y se ve muy poco esfuerzo por el cuidado del medio ambiente. La tendencia es a una decreciente sustentabilidad en lo económico, social, cultural y medioambiental. Las múltiples manifestaciones periodísticas, de gremios y reclamos sociales al gobierno municipal indican que no muestran el poder suficiente para cambiar

las condiciones que los eslabones con gobernanza global están ejerciendo. Aunado al grave problema de que el 60% de los recursos que ingresan por los cruceristas son remitidos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Federal, dejando muy poco a las finanzas municipales. Los incipientes esfuerzos de su gobierno municipal de convencer al eslabón de alojamiento para que reactiven las actividades de los eslabones de alimentos y bebidas, artesanías y cultura, de la cadena local al eliminar del eslabón de alojamiento “el todo incluido” en sus servicios, ya que con ello reducen las oportunidades de crecimiento para otros eslabones locales.



En México, una de las estrategias para romper la gobernanza global del turismo es desarrollar nuevos destinos con características de una cadena local como es el caso de los Pueblos Mágicos, los cuales tienen características de atractivo de destino turístico y que no están controladas globalmente, por lo cual se puede diseñar estrategias que permitan tener una cadena con una gobernanza local más equilibrada y con posibilidades de lograr una sustentabilidad económica, sociocultural y medioambiental factibles. Una de las determinantes de la dinámica de la gobernabilidad interempresarial de la cadena es la complejidad de la información, ya que diferentes eslabones no comparten las mismas oportunidades de información y por lo cual no pueden ofertar sus servicios directamente a los clientes, sino que quedan vinculados al eslabón de la gobernanza. En ambos destinos se están generando páginas de acceso de información de la cadena turística, gobierno y organizaciones empresariales hacia un esfuerzo de organización hacia un turismo inteligente con capacidades en tiempo real con capacidades de información. Al acercarse a un turismo inteligente favorece a los eslabones a ofrecer sus servicios directamente al cliente consumidos mejorar sus condiciones económicas y sociales.

Los eslabones que componen la CVT permiten conocer las relaciones entre los diferentes sectores, y conocer cuáles son las relaciones mejor estructuradas y cuáles necesitan ser consolidadas, con el propósito de diseñar estrategias hacia un desarrollo sustentable. En la Isla de Cozumel es necesario el escalamiento de los eslabones locales (que tienen menor valor agregado) para mejorar las condiciones económicas, sociales y medioambientales de largo plazo. En ambas cadenas el desarrollo de los eslabones locales fortalece los vínculos con otras cadenas productivas, como ejemplo en el de alojamiento se presenta la industria de la construcción de manera significativa en los hoteles y residencias; en el de alimentos y bebidas la actividad piscícola, así como diversos productos agropecuarios.



Conclusiones

- La cadena de valor de Malinalco es local y tiene gobernanza de mercado en todos los eslabones, no tienen salida de divisas y tiende a la sustentabilidad.
- La cadena de valor de turismo de la Isla de Cozumel es global y presenta cinco tipos de gobernanza, en donde sus recursos se expatrian y tiende a la no sustentabilidad.
- La herramienta de cadena de valor de turismo se puede utilizar para sistematizar información secundaria dispersa, realizar y desarrollar encuestas, guías de observación y entrevista semiestructuradas, así como reportar resultados, hallazgos y propuesta de escalamiento sustentable generales y específicos. Siguiendo esta herramienta se puede compartir información en redes para con diversos investigadores.



Referencias bibliográficas

Alonso, P., M. J. 2010. *Cadena de valor turística de Uruguay*. Ministerio de Turismo y Deporte. Gobierno de la República Oriental de Uruguay. Pág. 7-19.

Banxico, Banco de México. 2015. *Compilación de Informes Trimestrales Correspondientes al Año 2015*. Apéndice estadístico 2015, Viajeros Internacionales. Pág. 337.

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].

Estrategia Competitiva, 2013). *¿Por qué invertir en el turismo alternativo?* Serie: Estudios y diagnósticos, Cápsulas de investigación y análisis, 3: 3. Foros de Consulta Regionales. 13 de diciembre de 2013, tercera sección.

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. 19 p.

Frederick, S., and Gereffi, G. (2009). *Value Chain Governance USAID Briefing Paper*. Washington, DC: USAID.

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.

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].

Manzanilla, L. 2015. *La cadena global de turismo de la Isla de Cozumel, México*. Memorias del XX Congreso internacional de Contaduría, Administración e informática. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

OMT, Organización Mundial del Turismo (1981). *Saturation of Tourist Destinations: Report of the Secretary General*. Madrid: WTO

OMT, Organización Mundial de Turismo (1991). *Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes*, Ottawa, Canadá.

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.

Santana, T. A. (2003). *Turismo cultural, culturas turísticas en horizontes antropológicos*, 9(20): 31-53.

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

Sedetur. Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo. sedetur.qroo.gob.mx/estadísticas/indicadores-turísticos [01-IV-2015].

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

UNCTAD (2013). *Implication of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs*, un trabajo conjunto por parte de la Organización Mundial del Comercio, OMC; la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE, y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD. San Petersburgo, 5 y 6 de septiembre de 2013.

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.

