

El emprendimiento estatal en el Caribe mexicano, un caso de ecología organizacional

Juan Boggio

Universidad del Caribe, México

Christine McCoy

Universidad del Caribe, México

Antecedentes

Después del huracán

Cuando Francisco Alor¹ entró aquel día al Centro de Convenciones, en el marco del *VIII Seminario Taller Internacional sobre “El futuro de las ciudades y el turismo”*, traía su discurso esbozado en papeles y no se sentía cómodo con la actividad programada. Cancún venía de sufrir el huracán “Wilma”, que destrozó lo que aun la incapacidad de las gestiones municipales no había logrado deteriorar. Era una ciudad con su entramado urbano totalmente colapsado, había más metros cuadrados de baches que de pavimento y se transitaba por las avenidas como por los caminos rurales, siguiendo la huella.

En ese entorno, Alor, iniciando su presentación, se entusiasmó y comenzó a exponer los mismos conceptos que decían los académicos y los estudiosos de las ciudades y el turismo. De esta manera, identificado el rumbo y el clima reinante, con su olfato político de encuesta, se dispuso a liderar la marcha que la realidad marcaba y eso requería un diagnóstico crítico de la situación. El alcalde de la ciudad reconoció que “Cancún no cuenta con una ciudad turística, y admitió que a pesar de ser el destino de playa más importante del mundo, la ciudad no es atractiva para los visitantes”. Esto lo registró el periódico *Novedades* de Quintana Roo (Martínez, 2007), el viernes 19 de enero de 2007 y también quedó escrito que el presidente municipal señaló que a “la zona hotelera llegan en promedio cuatro millones de turistas al año, que no recibe la ciudad porque no cuenta con los atractivos para ‘enamorar’ a

¹ Francisco Antonio Alor Quezada, presidente municipal de Benito Juárez (Quintana Roo) en el periodo 2005-2008.

los visitantes”. Los turistas, dijo Alor, “sólo bajan al centro de la ciudad para visitar las grandes tiendas departamentales de productos básicos”.

Lo que Alor llamó tiendas departamentales, en realidad eran sólo vulgares supermercados, que con gran acierto los conductores de autobuses, luego de que los turistas se lo preguntaran tanto, cortésmente avisan cuando están iniciando su recorrido por la Avenida Cobá, “*next stop Wal Mart*”, y sólo ocho años antes, decían a la misma altura del recorrido, “*next stop Market Twenty-eight*”. En 2007, al presidente municipal, que sólo lo fue durante tres años, como todos sus antecesores, se le ocurrió como solución para revertir esa situación replantear la imagen de la ciudad y crear los atractivos necesarios para atraer turistas. En ese sentido, señaló que “es necesario construir parques, avenidas, monumentos, porque el turista no sólo visita playas sino también acude a las ciudades para conocer su historia y sus atractivos, lo cual no encuentra en Cancún”, admitió (Martínez, 2007).

Para hacer lo anterior, Alor contaba en su breve estancia en el Palacio Municipal, con el Plan Estratégico Cancún 2030, en el cual se planteaban las propuestas para “lograr en el mediano y largo plazos el crecimiento ordenado de la ciudad, así como los mecanismos para desarrollar el potencial de la zona centro como se había logrado en la zona hotelera del mismo”. Además del Plan Estratégico con un horizonte de 25 años, reconoció “la importancia de la participación de los empresarios de la zona centro, para establecer las bases, para modificar usos de suelo y crear edificios inteligentes, así como toda una serie de atractivos para los visitantes”.

¿Por qué tantas referencias a Francisco Alor? Si bien no fue el único presidente municipal, ni todos los males de Cancún se le pueden achacar a su periodo, sí fue el único presidente (de los últimos tres) que terminó su mandato sin ir a prisión y que tuvo el respaldo de un partido político bien estructurado que lo sostenía. El periodo de Alor nos sirve para evidenciar el modelo de operación de la primera década del siglo XXI: planes estratégicos a larguísimo plazo, basados en diagnósticos profundos de la situación y ejecución deficiente de lo planeado, debido en parte por ser el periodo de gobierno municipal muy breve. Los otros dos elementos que resaltan en las frases levantadas de Alor son el ejemplo de la zona hotelera como ideal a imitar y la importancia de la participación de los empresarios para establecer las bases para modificar usos de suelo.

Hoy en día, se cuenta con una larga historia sobre cambios de uso de suelo y participaciones de empresarios en la relación de planes estratégicos. También, a diferencia de los tiempos de Alor, existe una zona hotelera que ya no es ejemplo ni ideal a imitar por nadie. Los cambios de uso de suelo en zona hotelera fueron constantes y progresivos, perdiendo, por ejemplo, en 25 años transcurridos desde 1982 a 2007, 97.9% de las playas públicas de la zona hotelera (Aldape, 2010); el ideal de Alor no era bueno ni siquiera en el año en que lo dijo.

Metodología

Tres visiones, un diagnóstico

En los años setenta, 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). Este patrón de 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, se incrementa la cantidad de turistas. Con la labor de la mercadotecnia y la construcción de nuevas y mayores instalaciones, la popularidad del área turística crece con rapidez. 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, como el transporte, las estructuras edilicias y los servicios. Los factores sociales ejercen 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 con tanta claridad 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 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 cankunense 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 La Salle 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 lugar 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 La Salle 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 el economista 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, 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. Por ello, los destinos tienen 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, 1992).

En el documento de “Justificación socio-académica para las maestrías en Turismo” de la Universidad La Salle 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 al mismo tiempo 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 éstos, 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, 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, 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 en 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 aún tiene potencial para ser aplicado a conceptos como el turismo sustentable y el desarrollo regional (Butler, 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 Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), el organismo que tuvo la misión de crear el CIP Cancún. En las presentaciones que realizaban los funcionarios del 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). No debemos olvidar que Alor lo sintió en su periodo de gobierno, los jefes de las cámaras empresariales lo decían en sus conferencias, los académicos lo popularizaban en sus artículos, y los taxistas lo vivían como una lógica implacable. Es Butler, frente a este tipo de situaciones generadas por su modelo, quien debería preguntar si realmente inventó algo o sólo 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 turística. Si una cosa se sabe con certeza hoy en día, es el área de la zona hotelera de Cancún, pues desde que el Creador la hizo y el 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, 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 ni la Organización Mundial de Turismo (OMT) ni ninguna otra 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 ingreso por ese lugar está vetado. Lo que sí es válido es la percepción —y ésta no engaña a nadie—, por ejemplo, si se transita por transporte público o privado por Boulevard 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. Aquí, sin números, se percibe quizás en 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 con la situación de un área.

La evaluación de la Capacidad de Carga es una técnica precisa, desarrollada en los años sesenta 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, 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 sesenta y en los setenta (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 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 7. Indicador de densidad

<i>Año</i>	<i>Días promedio de estancia del turista</i>	<i>Cantidad de turistas</i>	<i>Superficie en km²</i>	<i>Indicador de densidad</i>
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.

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. Éstos 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 Boulevard Kukulcán. Al saturar el sistema, sólo se consigue aumentar los impactos negativos en él, en los órdenes físico, económico y social. Al no existir un número con el cual comparar la Capacidad de Carga del destino, se enumerará la percepción de lo ocurrido de acuerdo con los personajes del inicio del trabajo, cuando fue introducido el concepto del ciclo de vida del CIP Cancún.

Lo que 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 éstos se debe identificar qué objetivos y metas se debían perseguir y cuáles serían los criterios de evaluación que arrojaran 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 con dicho modelo. Los síntomas enumerados por Abelardo Vara presentan un círculo vicioso del cual es difícil decidir cuáles son causas y cuáles 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 persona. 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 ochenta, o sea, en pleno auge de Cancún, con la pérdida de control sobre el Plan Maestro de 1982. Iniciando con la sobredensificación 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 periodo.

Tabla 8. Derrama en dólares por habitación

<i>Año</i>	<i>Cantidad de habitaciones</i>	<i>Derrama en dólares</i>	<i>Derrama en dólares/hab</i>
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

Duplicar su cantidad de cuartos en solo cinco años se hizo, 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, p. 11).

El documento de la AHQR también 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 con 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 sobredensificación. 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, 2009, p. 32-33).

Este diagnóstico está magníficamente sintetizado por Durán González, 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, 2011, p. 89).

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, 2011, p. 95).

Entre síntomas que se presentan de declive, 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 sobreexplotación para atraer a un mayor número de turistas. Lo negativo del caso es detectado por los académicos, como se enumeró anteriormente, 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 él. Lo que una empresa logra para sí, no necesariamente es bueno para el conjunto, cosa curiosa, pues Adam Smith 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 con la opinión generalizada, es por la sobredensificación y crecimiento exagerado que ya se presentó a fines de la década de los ochenta. 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, 2011, p. 97), 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, 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, 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 se tienen 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, 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 sobreexplotar la superficie disponible para el espacio turístico de la Zona Hotelera y todos los actores que participen 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, etc.”² (Fonatur, 1982, p. 14). Frente a estos objetivos, no hay duda de 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 y Costa, 1991) y Roma (Feliziani y 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

² Se respetó el “etc.” que contiene el documento original.

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 donde todo el ejercicio se remite a encontrar su maximización de acuerdo con 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 ecuaciones como capacidades ocupadas al 100%, por ejemplo, cuánta 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, 2012a, p. 68).

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, 2012a, p. 68).

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 Cancún.³ Por un lado, los maximizadores de utilidades teóricos, que

³ A lo largo de Boulevard Kukulcán es común que el tránsito se pare casi totalmente por choques de menor importancia y los agentes de tránsito obliguen a orillarse a los supuestos infractores en áreas evidentemente inadecuadas.

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 de éste, pues la sobredensificación 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 quiénes son, pues por un lado tenemos atractivos centros comerciales (Córdova, 2012a) 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, 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, 2012b). 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 planteado no revierten la situación.

Todos reconocen la sobredensificación, 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 Centro Integralmente Planeado.

Según Peter F. Drucker, la ganancia no es la explicación, causa o razón de ser del comportamiento empresarial y las decisiones de negocios, pero sí 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 con 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 Drucker llama “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, Drucker considera que un negocio que logra un beneficio (en oposición a la maximización de beneficios) es más importante para la sociedad que para sí mismo (Drucker, 2004).

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, Drucker señaló que 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, asegura que el cuerpo viva, sobreviva y crezca, sin oxígeno, el cuerpo muere.

Según Drucker, 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, entre otros. 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 sobredensificación 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 (Cohen, 2013).

Según Drucker, sólo existe un propósito válido para un negocio y éste es la creación de un cliente. Esto es porque “el cliente es el cimiento de la empresa y el factor que permite perdurar. Para atender los deseos y necesidades del

consumidor, la sociedad confía a la empresa recursos productores de riqueza” (Drucker, 2004, p. 69).

Por último, Peter Drucker nos advirtió 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 periodo ha superado necesariamente la teoría que la sustenta (Drucker, 2004).

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 sólo 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 con 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), “La configuración del espacio turístico en Cancún, Quintana Roo, México”, tesis doctoral, 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, Inglaterra, Cannel View Publications.
- Butler, R. W. (1980), “The Concept of a Tourist Area Cycle Evolution: Implications for Management of Resources”, *The Canadian Geographer*, vol. 24, núm. 1, 5-12.

- Canestrelli, E. y P. Costa (1991), "Tourist Carrying Capacity. A Fuzzy Approach", *Annals of Tourism Research*, vol. 18, núm. 2, 295-311.
- Clark, J. R. (1997), *Coastal Zone Management Handbook*, Boca Ratón, Lewis.
- Cohen, W. (2013), *Drucker on Marketing: Lessons from the World's Most Influential Business Thinker*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Córdova Lira, F. (2012a), "CIMUC: Por el rescate de nuestra belleza urbana", *Liderazgo. Alto nivel en los negocios en Quintana Roo*, 30, 68-69.
- Córdova Lira, F. (2012b), "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*, vol. 17, núm. 4, 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*, Huixquilucan, Universidad Anáhuac, Facultad de Economía y Negocios.
- Feliziani, V. y M. Miarelli (2012), "How Many Visitors Should Be in the City? The Case of Rome", *Review of European Studies*, vol. 4, núm. 2, 179-187.
- Fonatur (1982), *Cancún. Un desarrollo turístico en la costa turquesa*, México.
- Fonatur (2003), "Los Centros Integralmente Planeados (CIP): Creación, Promoción y Desarrollo", México, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, no publicado.
- Holder, J. S. (1995), "Pattern and Impact of Tourism on the Environment of the Caribbean", en S. Medlik, *Tourism Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 278-284.
- Jackson, T. (2011), *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*, Londres, Routledge.
- Jiménez Martínez, A. (1992), *Turismo: Estructura y desarrollo*, México, McGraw-Hill.
- Keynes, J. M. (2007), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Londres, Macmillan.
- Martínez, G. (2007), "Admite Alor que Cancún no es ciudad atractiva", *Novedades de Quintana Roo*, 19 de enero, disponible en: <<http://www.novenet.com.mx/seccion.php?id=32771&sec=3&d=19&m=01&y=2007>>, consultado el 26 de diciembre de 2012.
- Plog, S. (1991), *Leisure Travel: Making it a Growth Market...Again!*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Trumbic, I. (2001), "Tourism Carrying Capacity Assessment in Coastal Areas", papel presentado en el taller *Defining, Measuring and Evaluating Carrying Capacity in European Tourism Destinations*, Atenas.
- Universidad La Salle 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.