

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## Estrategias de competitividad turística en las áreas naturales protegidas de Quintana Roo, México

**Romano Gino Segrado Pavón**

Universidad de Quintana Roo

México

[romanogino@hotmail.com](mailto:romanogino@hotmail.com)

**Rocío del Carmen Serrano Barquín**

Universidad Autónoma del Estado de México

México

[rocioserba@yahoo.com.mx](mailto:rocioserba@yahoo.com.mx)

**José Isabel Juan Pérez**

Universidad Autónoma del Estado de México

México

[jupi582602@gmail.com](mailto:jupi582602@gmail.com)

**Graciela Cruz Jiménez**

Universidad Autónoma del Estado de México

México

[gracici@hotmail.com](mailto:gracici@hotmail.com)

**Lucinda Arroyo Arcos**

Universidad de Quintana Roo

México

[lucindaarroyo@hotmail.com](mailto:lucindaarroyo@hotmail.com)

### RESUMEN

Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) son espacios de protección de ecosistemas únicos o representativos de una región, que históricamente se han gestionado como fortalezas ecológicas, aunque también deberían vincularse con factores sociales y económicos, que en conjunto representan la clave del éxito de la conservación en el largo plazo, al integrar la triple base de la sustentabilidad por medio de estrategias culturalmente apropiadas para los sistemas y procesos ecológicos que impulsan la competitividad y permiten elevar la calidad de vida de las poblaciones que habitan al interior o área de influencia de estos espacios naturales. Sin embargo, la competitividad ha sido asociada al enfoque mercantilista, por lo que el aprovechamiento turístico sustentable dentro de las ANP es limitado. Desde esta perspectiva, el

objetivo fue determinar las estrategias de competitividad turística aplicadas en las Áreas Naturales Protegidas de Quintana Roo, México. Se aplicó una metodología cualitativa de triangulación con entrevistas a los administradores, revisión de la bibliografía especializada y notas de campo. El modelo modificado de Kay fue la base teórica para recolectar datos de la administración de las ANP y los resultados se clasificaron según la propuesta de Porter sobre estrategias de competitividad. Entre los resultados se destaca que la mayoría de las ANP aplica la estrategia de Demarketing, C.O. Isla Mujeres y Tulum aplican la diferenciación y Sian Ka'an la segmentación, aunque todas apoyan la sustentabilidad ecológica y social, pero la económica prácticamente no se considera. El subsidio económico para favorecer el acceso, la ausencia de centros de educación ambiental, capacidades limitadas de los agentes locales y falta de coordinación y consenso entre instituciones federales, cooperativas locales y ejidos, son limitantes para mejorar la competitividad turística. Se concluye que en las ANP las estrategias de competitividad se aplican sin la lógica económica, por lo cual no se integran las bases de la sustentabilidad.

**Palabras clave:** turismo, ANP, competitividad, estrategias, sustentabilidad.

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## Tourism competitiveness strategies in the natural protected areas of Quintana Roo, Mexico

**Romano Gino Segrado Pavón**

Universidad de Quintana Roo  
Mexico

[romanogino@hotmail.com](mailto:romanogino@hotmail.com)

**Rocío del Carmen Serrano Barquín**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Mexico

[rocioserba@yahoo.com.mx](mailto:rocioserba@yahoo.com.mx)

**José Isabel Juan Pérez**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Mexico

[jupi582602@gmail.com](mailto:jupi582602@gmail.com)

**Graciela Cruz Jiménez**

Universidad Autónoma del Estado de México  
Mexico

[gracicj@hotmail.com](mailto:gracicj@hotmail.com)

**Lucinda Arroyo Arcos**

Universidad de Quintana Roo  
Mexico

[lucindaarroyo@hotmail.com](mailto:lucindaarroyo@hotmail.com)

### ABSTRACT

Protected Areas (PA) are spaces of unique or representative ecosystems of a region, which have historically been managed as ecological fortress, but should also be linked to social and economic factors, which together represent the key to successful conservation in the long term, integrating the triple bottom line of sustainability through culturally appropriate and ecological systems processes but driving competitiveness and raising the life's quality of people living inside or in the influence zone of these natural spaces. However, competitiveness has been associated with the mercantilist approach, so sustainable tourism development within the PA is

very limited. From this perspective, the aim was to identify tourism competitiveness strategies applied in Protected Areas of Quintana Roo, Mexico. It was applied a triangulation with interviews to managers, review of the literature and field notes. Kay's model modified was the theoretical basis for collecting data from the PA administration and the results were classified as proposed by Porter competitive strategies. The results highlighted that most PA apply demarketing strategy; CO Isla Mujeres and Tulum apply differentiation and Sian Ka'an segmentation, although all support ecological and social sustainability, but economic is practically not considered. The economic subsidy to promote access, lack of environmental education centers, limited capacities of local actors and lack of coordination and consensus among federal, local cooperatives and ejidos are limitations to enhance tourism competitiveness. It is concluded that PA competitiveness strategies are implemented without the economic logic, whereby the foundations of sustainability is not integrated.

**Keywords:** tourism, PA, competitiveness, strategies, sustainability.

## INTRODUCCIÓN

Las ANP tienen la misión de conservar la biodiversidad, generar beneficios para la sociedad, ayudar a la dinamización socio-económica de las zonas aledañas y fomentar el aprovechamiento sustentable como consecuencia de la atracción turística que generan, para lo que es necesario diseñar y aplicar estrategias de competitividad que no sólo permitan beneficios económicos -sin enfoque mercantilista- sino también sociales y naturales, al aprovechar las ventajas comparativas (tangibles) que representan las ANP. Sin embargo, según Crouch y Ritchie (1999), se requieren acciones encaminadas al surgimiento, apoyo y crecimiento de las ventajas competitivas (intangibles), que en combinación de las anteriores, impulsan la competitividad turística para elevar la calidad de vida de las comunidades locales o del área de influencia, favorecer el empleo, disminuir el uso y extracción de recursos naturales; asimismo se podría mejorar y diversificar la oferta turística.

En la contraparte, la ausencia o deficiencia de estrategias indica un carácter reactivo ante problemas ecológicos o sociales, que reduce la competitividad y afecta negativamente a las poblaciones vinculadas a las ANP. Esta situación se complica cuando se utiliza al turismo como estrategia de conservación vinculada a la producción económica, por ser una actividad de baja productividad, ya que utiliza intermediarios de otros sectores, por lo que añade menos valor agregado al producto o servicio final (Calderón, 2005), y consecuentemente no favorece la competitividad y sustentabilidad de estos atractivos turísticos.

La competitividad depende de la cantidad y calidad de las vinculaciones que se establezcan entre las distintas actividades y condiciones de producción, por lo cual se requieren estrategias que apoyen el valor agregado de los recursos naturales e impulsen nuevas fuentes de ingresos por actividades turísticas vinculadas a la conservación con participación social, aunque en las instituciones públicas podría generar situaciones contradictorias entre metas contrapuestas.

Algunos autores (*e.g.* Popa *et al.*, 2011; Matthews y Shulman, 2005) refieren que la competitividad de las ANP implica una paradoja, ya que legalmente tienen el monopolio de bienes y servicios esenciales, pero la maximización del bienestar social podría implicar contradicciones con la eficiencia económica. Sin embargo, la aplicación de estrategias competitivas no requiere la presencia de competidores, ya que la sociedad puede demandar innovaciones. Es muy común que los usuarios exijan más o mejores servicios, con base en expectativas, referencias o comparaciones similares de otros países, que finalmente podría conllevar el cierre o la transformación de las instituciones obsoletas o ineficientes.

Por otra parte, según Alcorn (1994) aunque la conservación es la meta esencial de las ANP, la gestión para la conservación es un proceso social y económico, no biológico, que puede vincularse a la producción por medio de estrategias de competitividad para optimizar el aprovechamiento sustentable y elevar la calidad de vida de las comunidades locales o del área de influencia, favorecer el empleo, disminuir el uso y extracción de recursos naturales; asimismo se podrían ampliar los segmentos de mercado turístico, mejorar y diversificar la oferta turística.

El turismo tiene la gran ventaja, en comparación a otros sectores de la producción, que puede utilizar sus recursos con impactos negativos mínimos, por lo que es posible lograr un aprovechamiento sustentable en beneficio de las comunidades y de la propia naturaleza, y ésta es una ventaja casi exclusiva del sector turístico, aunque para lograrlo son necesarias estrategias que consideren la heterogeneidad de las ANP y añadan valor agregado a los recursos y atractivos de uso turístico, para lograr un nivel elevado de competitividad sin afectar la sustentabilidad de los mismos.

En México, las ANP representan un importante atractivo turístico y en el caso del estado de Quintana Roo, existen 17 espacios protegidos con administración federal que recibieron un total de 1'025,604 turistas en 2011 (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas CONANP, 2012) que pagaron su derecho de admisión, aunque se estima que la cifra real es superior al doble presentado, por aquellas personas con derecho al acceso de playas, usuarios y permisionarios locales. Este modelo de crecimiento caracterizado por la masificación de los productos turísticos, representa un desafío para la administración pública, debido a los cambios tecnológicos, la presión social por la sustentabilidad, la reducción de fondos federales y la consolidación de la actividad turística como principal impulsor del crecimiento económico, por lo que se requiere la aplicación de estrategias que permitan aprovechar las ventajas comparativas, transformándolas en ventajas competitivas, promoviendo la sustentabilidad de las ANP para beneficio de los agentes sociales directamente involucrados, de la sociedad en general y como respuesta a la principal demanda de los segmentos de mercado turístico. Por otra parte, no existen hallazgos empíricos documentados sobre la aplicación de estrategias de competitividad de las ANP en México, por lo cual un estudio de este tema es de gran importancia para crear nuevos productos y atractivos turísticos con bases sustentables.

Por estas razones, este estudio estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿las ANP de Quintana Roo aplican estrategias de competitividad turística? El supuesto inicial fue que las ANP de Quintana Roo aplican estrategias genéricas de competitividad turística. El objetivo general fue determinar las estrategias de competitividad turística aplicadas en las Áreas Naturales Protegidas de Quintana Roo, según las estrategias genéricas de competitividad de Porter (1986). Los objetivos específicos fueron los siguientes: identificar los factores internos y externos que afectan la competitividad de las ANP, determinar la relación entre sustentabilidad y competitividad en las ANP federales de Quintana Roo, analizar la gestión de las ANP desde el enfoque de competitividad para el aprovechamiento turístico sustentable. En Quintana Roo el turismo es fundamental para impulsar el aprovechamiento sustentable, especialmente en las 17 ANP federales (Mapa 1), que cubren aproximadamente el 13% del territorio terrestre estatal, por lo cual es importante analizar las estrategias que se aplican.

## **COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

La competitividad es un concepto amplio (macro y micro), ambiguo, comparativo, controvertido, multifacético (Spence y Hazard, 1988), que puede evaluarse a corto o largo plazo. Por estos motivos, existen diversos enfoques teóricos: 1) ventajas competitivas o de precios (e.g. Mazanec, Wöber y Zins, 2007; Rodríguez y Guisado 2003; Dwyer, Forsyth y Rao, 2000), 2)

administración estratégica (Domareski, Dos Anjos y Gadotti, 2013; Wilson *et al.* 2001; Rumelt, 1994), 3) histórico y social (*e.g.* Diéguez *et al.*, 2011; Franke *et al.*, 1991), 4) indicadores o índices (*e.g.* Croes y Kubickova, 2013; Huang y Peng, 2012).

Otra clasificación se puede realizar considerando los espacios o territorios evaluados: empresas (*e.g.* D'Hautesserre, 2000), destinos (*e.g.* Melián y García, 2003; Claver, Molina y Pereira, 2007), ciudades (*e.g.* Enright y Newton, 2004; Singhal, McGreal, y Berry, 2013; Kresl, 1995) regiones (*e.g.* Alberti y Giusti, 2012; Zhang *et al.*, 2011), países (*e.g.* Gomezelj y Mihalic, 2008; Gabor, Contiu y Oltean, 2012) en cuyo caso se pueden establecer dos enfoques: privado y público. El análisis teórico de la competitividad del sector público presenta escasa literatura sobre la administración ambiental y el turismo (excepciones notorias son Mihalic, 2000; Zuzek, 2012) y existe escasa literatura sobre competitividad, turismo y administración pública.

A pesar de la diversidad de acepciones presentadas, la competitividad enfocada a la gestión pública de los destinos turísticos no enfatiza el beneficio en sí mismo, sino la capacidad de lograr las metas establecidas en el presente y futuro. De acuerdo a Dwyer y Kim (2003), no son un fin, sino un medio para las metas de ampliar la calidad de vida de la sociedad receptora. Para Hong (2009) son los productos de valor añadido y la calidad de los servicios turísticos. Varias contribuciones teóricas afirman que la competitividad de cualquier destino turístico se establece con estrategias ambientales para el desarrollo sustentable que se integran a un modelo social (*e.g.* Ritchie y Crouch, 2003; Buhalis, 2000; Hu y Wall, 2005; Hassan, 2000). Para Hatzichronoglou (1996), debe asociarse a la eficiencia en el uso de los recursos y al logro de las metas.

Según Crouch y Ritchie (1999) la posesión o exclusividad de recursos o atractivos turísticos (ventaja tangible) no garantiza el éxito del destino a largo plazo, sino que además se necesitan estrategias de uso eficiente (ventaja intangible), que combinadas generen niveles elevados de competitividad. Kay (1995) argumenta que la ventaja competitiva se logra con base en la reputación, innovación, activos estratégicos, las relaciones internas, externas y redes, que deben formar sinergia con las estrategias adecuadas. Para la actividad turística, este aspecto es crítico debido al escaso valor agregado y la alta estacionalidad. Sin embargo, estas condiciones no son determinantes de la productividad, ya que las estrategias adecuadas de competitividad pueden lograr y mantener la eficacia, cualesquiera sean los términos de resultados que se utilicen. Al respecto, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2001) afirma que las ventajas comparativas deben usarse estratégicamente para convertirse en ventajas competitivas.

Por otra parte, Porter (1990) menciona que las organizaciones deben elegir al menos una estrategia competitiva de largo plazo, con características de gran significado para los agentes sociales involucrados. Además, es necesario implementar alguna de las tres estrategias genéricas referidas por él: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación o innovación, 3) enfoque o segmentación, que guían las decisiones y acciones para la administración y gestión. El liderazgo por costos generalmente se produce a través de la economía de escala (Porter, 1986) o por la administración de activos (Kay, 1995) y puede ser contraproducente cuando son varias las organizaciones que implementan la misma estrategia. Adicionalmente, en el caso de los

destinos turísticos con atractivos naturales, el propósito de formulación e implementación de la estrategia es asegurar que el uso del recurso sea sustentable a largo plazo (Buhalis, 2000). Sin embargo, además del bajo costo, un precio elevado también puede ser una estrategia de disuasión para favorecer la exclusividad (Porter, 1986).

La estrategia de diferenciación implica creatividad o innovación para la incorporación de atributos tangibles o intangibles al producto o servicio que favorecen la percepción de exclusividad o experiencia única entre los consumidores (Porter, 1990) y se presentan generalmente como nuevos servicios, nuevos métodos administrativos, o nuevas formas de organización, que reflejan los cambios sociales y las necesidades de los agentes sociales (Schumpeter, 2010). El modelo de Kay (1995) propone crear nuevos productos para los mercados existentes, o viceversa.

La estrategia de segmentación o enfoque favorece un mercado geográfico, demográfico o psicográfico en particular, que puede combinarse con estrategias de costo y diferenciación. A largo plazo debe generar reputación o marca, que es una referencia fundamental sobre el nivel de competitividad (Kay, 1995; Popa *et al.*, 2011) y que en el caso de las instituciones públicas permite obtener mayores fondos así como donativos para su aplicación al bienestar común. Igualmente, el uso óptimo de los recursos naturales según criterios de sustentabilidad puede requerir técnicas de restricción -una forma negativa de segmentación-, como por ejemplo el “demarketing”, que según Kotler y Levy (1971, citado por Beeton, 2006) se define como los aspectos que actúan para moderar el consumo sobre una base temporal o permanente.

En esta investigación, se considera la propuesta de Porter (1990) por el reconocimiento que existe en la literatura científica y Kay (1995) por el modelo sinérgico de medición de la competitividad, aplicable al caso de las ANP, que tienen una administración pública y representan un bien común cuya meta primaria es el aprovechamiento sustentable, la quiebra económica no es probable ya que están amparadas por ingresos nacionales, por lo que la aplicación de estrategias de competitividad por intermedio del turismo no implica la mercantilización o el beneficio económico de unos pocos, sino el aprovechamiento óptimo de los recursos y capacidades en términos de eficiencia y eficacia (Ciampi, 1996), que permitan cumplir mejor con sus metas establecidas y lograr un mayor valor agregado que debe ser distribuido a los miembros de la comunidad (Kay, 1995), en su desempeño como institución social.

El turismo, como la actividad económica más común en Quintana Roo, impulsa el crecimiento en áreas rurales o ANP con problemas de empleo, empero es perjudicial por las presiones ecológicas, desarrollos habitacionales o de segundas residencias (Overbeek y Terluin, 2006) y los impactos socio-culturales negativos hacia las comunidades locales, motivos por los cuales previamente es necesario aplicar estrategias de conservación. Por lo tanto, el desafío en la gestión pública es diseñar e implementar estrategias activas por medio de las sinergias entre aprovechamiento sustentable y actividades turísticas, para lograr la competitividad no como un fin sino un medio para mantener o incrementar la calidad natural y social de cualquier región, con participación, co-responsabilidad social y beneficios económicos.

## METODOLOGÍA

El estudio tiene un enfoque exploratorio con una recolección de datos cualitativos, por medio de entrevistas semi-estructuradas realizadas a los administradores de las Áreas Naturales Protegidas de nivel federal en Quintana Roo y una revisión documental. Esta triangulación aumenta la validez interna de los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se determinó el método cualitativo debido a la falta de desarrollo de modelos explicativos de competitividad en ANP, las diferencias legales y territoriales entre ANP y las características únicas que determinan la diferenciación del entorno. En este contexto, las unidades de análisis son limitadas, las generalizaciones no son posibles y el objeto de estudio aún no ha sido construido de forma documental.

Se diseñó un marco muestral con el listado oficial de ANP federales (Mapa 1) con administración en Quintana Roo y la exclusión de aquellas cuya administración no corresponde al estado o donde existan conflictos limítrofes jurídicos (Bala'an K'aax). Se consideró a los espacios protegidos de cualquier categoría federal, con o sin programa de manejo vigente, que presentan visitación turística con o sin derecho de acceso pagado, o cuentan con usuarios o permisionarios que brindan servicios turísticos o existen empresas turísticas sustentables en operación (Cuadro 1). No se consideró la vocación turística de los espacios protegidos, debido a la imposibilidad de establecer alguna característica o atributo apropiado al respecto. Con base en estos criterios, existen 16 ANP federales con diferentes clasificaciones legales: cinco Áreas de Protección de Flora y Fauna (APFF), seis Parques Nacionales (PN), cuatro Reservas de la Biósfera (RB) y un Santuario (ST), lo cual refleja la diversidad en flora y fauna, con recursos potenciales y atractivos turísticos únicos, como por ejemplo el tiburón ballena, los arrecifes coralinos, el manatí, los delfines, manglares, playas, que constituyen atractivos turísticos importantes para el Estado.

Es necesario mencionar que el pequeño marco muestral (16 ANP) conlleva una dificultad para el contraste de hipótesis o supuestos iniciales, ya que el efecto observado podría ser pequeño y la capacidad para detectar diferencias significativas está limitada por los valores extremos, las diferencias inherentes a las particularidades y los objetos de protección de cada ANP, así como las limitaciones de representatividad, no permiten la generalización de los resultados a otros espacios similares. Esta situación es inevitable pero facilita un análisis a profundidad y una mejor comprensión de la problemática así como de las posibles soluciones y genera validez externa por medio de la transferibilidad de los resultados a otras áreas naturales bajo condiciones similares.

**Cuadro 1.** Características generales de las ANP federales de Quintana Roo

| ANP  | Decreto creación | Categoría | Programa de Manejo | Total de visitantes con derecho pagado 2013 | Permisionarios para actividades turísticas | Infraestructura de apoyo al visitante con normatividad | Empresas turísticas sustentables en operación | Localidades que participan en conservación |
|--|------------------|-----------|--------------------|---|--|--|---|--|
| Arrecife de Puerto Morelos                                   | 02/07/1998       | PN        | 18/09/2000         | 141,259                                     | 247  |  |   |  |
| Arrecifes de Cozumel   | 19/07/1996       | PN        | 02/10/1998         | 291,802                                     | 134  | Si   | 1   | 1  |
| Arrecifes de Sian Ka'an                                      | 02/02/1998       | RB        | 13/06/2011         |   | 17   |  |   |  |
| Arrecifes de Xcalak  | 27/11/2000       | PN        | 08/10/2004         | 1,414                                       | 16   | Si   | 2   | 1  |
| Banco Chinchorro   | 19/07/1996       | RB        | 25/09/2000         |   | 6  | Si   | 4   | 1  |
| Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc | 19/07/1996       | PN        | 02/10/1998         | 408,092                                     | 740  | Si   | 7   | 3  |
| Isla Contoy  | 02/02/1998       | PN        |                    | 45,326                                      | 39   |  |   |  |
| Manglares de Nichupté  | 26/02/2008       | APFF      |                    | (****)                                      |  |  |   |  |
| Otoch Ma'ax Yetel Kooch                                      | 05/06/2002       | APFF      | 06/11/2009         |   | 2  |  |   |  |
| Playa de la Isla Contoy                                      | 29/10/1986       | ST        |                    | (***)                                       |  |  |   |  |
| Isla Cozumel   | 25/09/2012       | APFF      |                    |   | (**)                                       |  |   |  |
| Sian Ka'an   | 20/01/1986       | RB        |                    | 92,316                                      |  |  |   |  |
| Tiburón Ballena  | 05/06/2009       | RB        |                    | 74  | 196  |  |   |  |
| Tulum  | 23/04/1981       | PN        |                    | (*)<br>1,289,343                            |  |  |   |  |
| Uaymil   | 17/11/1994       | APFF      | 03/05/2011         |   | (**)                                       |  |   |  |
| Yum-Balam  | 06/06/1994       | APFF      |                    |   | 88   |  |   |  |

Fuente: CONANP, 2012; SEDETUR, 2014. NA: No Aplica. (\*) Acceso a la Zona Arqueológica: SEDETUR, 2014. (\*\*) Usuarios o permisionarios de cooperativas. (\*\*\*) Visitantes integrados al total de visitantes Isla Contoy. (\*\*\*\*) Sin datos registrados, pero se realizan recorridos turísticos por los canales.

Se identificó a los administradores de ANP federales que cumplían con dos requisitos claves para validar la información: 1) un mínimo de dos años de experiencia en el puesto y 2) un

mínimo de dos años de administración en el ANP, esto último debido a los procedimientos de rotación que se aplican dentro de esta institución. Se estableció contacto vía correo electrónico con los directores, donde se presentó el investigador, la justificación, el objetivo general del estudio y un resumen de los temas principales de la entrevista. Un administrador no respondió las solicitudes escritas y telefónicas realizadas, correspondientes a los espacios protegidos de Isla Contoy y Playa de la Isla Contoy, por lo cual se estableció un marco muestral no probabilístico, de conveniencia, compuesto por siete directores que en conjunto representan 14 (87.5%) de las 16 ANP, a quienes se aplicó la entrevista durante los meses de agosto a noviembre 2012, en el lugar de trabajo, con una duración promedio de 50 minutos, aunque dos sesiones se prolongaron hasta una hora y 40 minutos.

El guión de entrevista semi-estructurada se diseñó en tres secciones, la primera con la declaración de ética sobre anonimato y confidencialidad, el carácter flexible de las respuestas, la presentación de los objetivos del estudio y la solicitud de consenso para el registro digital de la conversación. La segunda sección presenta nueve categorías de recolección de información sobre: 1) reputación, 2) innovación, 3) activos estratégicos, 4) redes, 5) capacidades organizacionales internas, 6) creación e implementación de estrategias, 7) aprovechamiento sustentable, 8) uso turístico, 9) perspectiva de corto o largo plazo en las decisiones, con predominio de preguntas abiertas o semi-abiertas de elaboración propia con base al modelo de Kay (1995) y la propuesta de Ostrom (2011), de forma a recolectar y vincular datos sobre sustentabilidad y competitividad y lograr una comprensión profunda sobre los patrones subyacentes en la gestión de estos espacios protegidos. En la tercera sección, se solicitó algún comentario sobre el tema considerado más importante para la conservación del ANP y se agradecía la participación.

Antes de la aplicación final del instrumento, se realizó una revisión de contenido por medio de un panel de expertos en sustentabilidad y competitividad, para verificar la validez. Como resultado, se modificaron varias preguntas, se cambió el orden de presentación de las categorías y se agregaron preguntas sobre creación de estrategias. La entrevista se complementó con notas de campo en los paisajes naturales donde se brindaban productos o servicios eco-turísticos dentro de las ANP respectivas. Esta actividad permitió evaluar las prácticas de sustentabilidad de los prestadores de servicios turísticos en operación y desarrollar mejor el guión de entrevistas. También se realizó una revisión documental de las categorías "Ingresos y egresos", "Configuración socio-económica" y de los planes de manejo de las ANP.

El proceso de análisis de los datos cualitativos fue sistemático y todas las grabaciones fueron transcritas y posteriormente ordenadas junto con las notas recolectadas durante las entrevistas o las observaciones. La codificación se enfocó a la identificación de tendencias o patrones o acciones-factores dirigidos hacia el futuro y su posterior vinculación con categorías, para su evaluación y comparación por medio de relaciones e inferencias entre los diversos conceptos analizados y de éstos con la teoría subyacente (Mayring, 2000) propuesta por Porter (1990) con sus estrategias genéricas de competitividad: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación o innovación, 3) enfoque o segmentación.

## RESULTADOS

Los resultados del análisis de datos recolectados se presentan según las categorías de recolección de información del apartado metodológico: 1) reputación, 2) innovación, 3) activos estratégicos, 4) redes, 5) capacidades organizacionales internas, 6) creación e implementación de estrategias, 7) aprovechamiento sustentable, 8) uso turístico, 9) perspectiva de corto o largo plazo en las decisiones. Para mantener la confidencialidad y el anonimato de los informantes, se omiten algunos datos numéricos en este apartado.

La “reputación” no se considera un factor importante en la gestión de las ANP, aunque en la percepción de los administradores hay espacios naturales con mayor nivel de conservación que otros, especialmente cuando se vincula al aprovechamiento turístico. La ausencia de un registro de imagen o marca individual y de límites físicos de acceso evidencia esta situación, aunque en el caso de “Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc” y su Museo Sub-acuático de Arte (MUSA), existe una iniciativa para la creación de una marca.

La categoría de “innovación” tiene una aplicación muy restringida en todas las ANP de Quintana Roo, con excepción de “Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc”, que ha impulsado el Museo Sub-acuático de Arte (MUSA), como un nuevo concepto y un cambio del producto tradicional en el mercado turístico, con esculturas concebidas ecológicamente en todos sus ámbitos: entorno, materiales, circuitos. Para lograr un efecto de fidelización de los turistas, se elaboró un plan de incorporación de grupos de esculturas de forma anual, con un costo de acceso adicional a la cuota de acceso al ANP. Las estructuras artificiales se convertirán en arrecifes coralinos y simultáneamente permitirán la recuperación de los arrecifes naturales impactados por la intensa presión turística. Por otra parte, los prestadores de servicios turísticos han implementado dos servicios innovadores, para aumentar la atractividad en los espacios protegidos de “Arrecifes de Cozumel” y “Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc”.

El “activo estratégico” más importante para la gestión efectiva de estos espacios protegidos, según coincide la totalidad de los entrevistados, es el talento humano motivado, comprometido y con un nivel educativo universitario, que está presente en la mayoría del personal que trabaja al interior de las ANP. Sin embargo, una carencia notoria de competitividad en todas las ANP es la falta de centros de interpretación ambiental (CIA), que les impide cumplir con la meta de la educación ambiental, así como agregar valor añadido por intermedio de la comercialización de productos y servicios complementarios para aprovechar las oportunidades de las visitas, porque la calidad de la experiencia turística además de favorecer el contacto con la naturaleza también debe ayudar a explicar mejor y favorecer la comprensión de los procesos ecológicos. Aunque existen algunos espacios denominados CIA, en realidad no cumplen los requisitos mínimos requeridos a nivel internacional.

Las ANP de Quintana Roo tienen una fuerte arquitectura de redes y relaciones internas y externas, sobre todo en las zonas turísticas “maduras”, tales como Cancún y Cozumel, donde se encuentran consolidadas y son muy significativas, por las influencias que se ejercen entre las

ANP y el entorno directo. En la contraparte, otras zonas del estado las relaciones internas presentan cierto grado de debilidad, debido a conflictos por el uso turístico (e.g. Yum Balam) donde existe una competencia entre inversores, comunidad local y el ANP por el uso turístico y la conservación de recursos naturales. Las redes internas de la CONANP favorecen la colaboración por medio de reuniones, talleres, cursos de capacitación, documentos institucionales, planes de manejo, políticas, etc., que se combinan con la vinculación y extensión con las comunidades rurales y ejidos internos y del área de influencia de las ANP en Quintana Roo, que en su conjunto permiten la generación y ampliación del conocimiento organizacional.

Las “capacidades organizacionales internas” presentan las limitaciones propias de las instituciones públicas, tales como escasez de recursos financieros y ejecución de programas según disponibilidad, lo que en ocasiones impide la aplicación de estrategias acordes a los planes, por ejemplo para restringir actividades turísticas de impacto negativo al ambiente, el monitoreo u otorgar subsidios por conductas deseadas, debido al aprovechamiento irracional. De acuerdo con un análisis de cuatro ANP (Arrecifes de Cozumel, Arrecifes de Xcalak, Banco Chinchorro, C. O. Isla Mujeres) quienes proveyeron los datos requeridos, la presencia de guardaparques es una variable determinante para el logro del aprovechamiento sustentable. En promedio cada uno debe vigilar alrededor de 4600 hectáreas, por debajo del promedio internacional de 6000 hectáreas, aunque esto no impide la extracción, pesca, cacería o tala clandestina, por lo cual es fundamental ampliar el personal calificado en la vigilancia y protección de estas áreas, así como mejorar el equipo de apoyo correspondiente.

En la categoría de “creación e implementación de estrategias”, la flexibilización legal que permita la compra de tierras en las zonas de influencia de las ANP, por parte de la CONANP, es un requisito estratégico para mejorar y ampliar la protección que tienen estos espacios, aunque la administración de los recursos naturales no garantiza la conservación, debido a que actualmente una mejor forma de aprovechamiento sustentable se logra por medio del control efectivo que se realiza con el apoyo comunitario, lo cual también favorece la competitividad de las actividades turísticas por medio de las cooperativas de servicios turísticos o las empresas comunitarias. Sin embargo, la posesión del recurso favorece y simplifica las acciones legales para la protección o conservación.

Entre las estrategias exitosas para el aprovechamiento sustentable y la competitividad de las ANP se pueden citar la re-orientación o complementación de actividades económicas con el turismo, la participación de las comunidades locales en la protección y conservación de los recursos naturales, así como la diversificación y segmentación de los atractivos turísticos. Aunque el precio es un factor importante en cualquier viaje turístico, en las ANP se cobra un derecho de acceso similar a nivel nacional, pero la especialización del sector turístico de Cancún y Playa del Carmen, favorece una mejor situación competitiva del Arrecife de Puerto Morelos, C.O. Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc, y Arrecifes de Cozumel, por la zona geográfica.

Según la percepción de los administradores de ANP federales de Quintana Roo, los usuarios se enfocan en las actividades tradicionales como sol y playa o aquellas que son referencia por la publicidad, mientras que los prestadores de servicios turísticos ofertan

servicios que no son representan cada espacio protegido como una totalidad integrada con paisajes, características culturales y sociales únicas, sino que simplemente destacan aquello que los visitantes esperan encontrar previamente con base en la promoción turística, por lo cual la diferenciación no es realizada en términos de sustentabilidad ni competitividad, sino de mercadeo masivo. Por lo tanto, se utilizan contra-estrategias o estrategias no excluyentes, para complementar los productos turísticos destacados (Cuadro 2) con la ventaja comparativa de cada ANP.

**Cuadro 2.** ANP, productos turísticos y estrategias

| ANP   | Categoría legal | Productos turísticos destacados  | Estrategias de sustentabilidad aplicadas   | Estrategias de competitividad aplicadas | Ventaja comparativa                       |
|---|-----------------|--|--|---|---|
| Tulum   | PN              | Turismo arqueológico, Turismo de sol y playa.  | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Diferenciación                          | Zona arqueológica icónica                 |
| Complejo Sian Kaán                            | RB-(2), APFF    | Eco-turismo y esnórquel.   | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Segmentación y Demarketing              | Naturaleza prístina. Paisajes             |
| C.O. Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc | PN              | Turismo de sol y playa. Turismo de buceo y esnórquel. Turismo sub-acuático cultural. | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Diferenciación                          | Distancia y acceso a centros turísticos   |
| Arrecifes de Cozumel                          | PN              | Turismo de buceo y esnórquel.  | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Distancia y acceso a centros turísticos   |
| Arrecife de Puerto Morelos                    | PN              | Turismo de buceo y esnórquel. Turismo de sol y playa.                                | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Ubicación geográfica a centros turísticos |
| Manglares de Nichupté                         | APFF            | Turismo náutico. Turismo paisajístico.   | Ecológica-Conservación                     | No identificada                         | Distancia a centro turístico              |
| Isla Contoy y Playa Isla Contoy               | PN y ST         | Eco-turismo. Observación de aves. Nado con tiburón ballena.                          | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Naturaleza prístina                       |
| Yum-Balam                                     | APFF            | Eco-turismo. Observación de aves y nado con tiburón ballena.                         | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Naturaleza prístina                       |
| Banco Chinchorro                              | RB              | Turismo de buceo y esnórquel.  | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Naturaleza prístina                       |
| Arrecifes de Xcalak                           | PN              | Turismo de buceo y esnórquel.  | Ecológica-Conservación<br>Social-Educación | Demarketing                             | Naturaleza prístina                       |
| Tiburón Ballena                               | RB              | Nado con tiburón ballena.  | Ecológica-Conservación                     | No identificada                         | Naturaleza prístina                       |
| Isla Cozumel                                  | APFF            | Eco-turismo.   | Ecológica-Conservación                     | No identificada                         | Naturaleza prístina                       |
| Otoch Ma'ax Yetel Kooh                        | APFF            | Eco-turismo.   | Ecológica-Conservación                     | No identificada                         | Naturaleza prístina                       |

Fuente: notas de campo y entrevistas, 2013.

Con respecto al “uso turístico”, la re-orientación o complementación de actividades por el turismo ha sido uno de los logros principales dentro de algunas ANP en Quintana Roo (Sian Kaán, Arrecifes de Cozumel), donde se asesora y trabaja con los usuarios de los recursos naturales en la búsqueda conjunta de opciones sustentables para el uso de las zonas marinas. El rol de las instituciones públicas encargadas de proteger y preservar el patrimonio de la nación ha sido fundamental para evitar los conflictos potenciales entre la conservación y comercialización de los atractivos y lograr el empoderamiento local para convertir a los pobladores locales en actores turísticos y protectores de los recursos, lo cual genera un valor agregado a la experiencia turística. La ausencia de vocación turística o falta de compatibilidad con los objetos y objetivos de conservación se observa en la omisión de acciones para incentivar actividades turísticas o la infraestructura de apoyo mínima o deseable.

Las facilidades básicas para los visitantes, como mapas e información turística, letreros de infografías y señalética en varios idiomas, son necesarios, tanto al interior de las ANP, como para la llegada a las mismas. Con excepción de Sian Kaán, no existe ninguna puerta de entrada que transmita la idea de diferenciación del entorno o de acceso a un lugar donde se protege la naturaleza. La accesibilidad para personas con capacidades diferentes y los servicios higiénicos públicos son deficiencias notorias.

En las “perspectivas de corto o largo plazo en las decisiones”, el paradigma proteccionista probablemente subyace en la gestión de las ANP con estrategias de competitividad no identificadas, aunque existe vinculación con las comunidades presentes al interior o área de influencia. Las estrategias aplicadas bajo este paradigma tienen vinculación con la apreciación de los administradores y sus efectos en una situación determinada y a largo plazo, por lo cual la efectividad presente no es evaluable. Un aspecto fundamental en las decisiones está constituido por el plan de manejo de cada espacio protegido, al respecto ocho carecen del mismo (ver Cuadro 1) y una favorece los subsidios económicos (Arrecifes de Puerto Morelos) para fomentar conductas deseadas entre sus residentes.

Existen algunos problemas comunes a todas las ANP, detectados durante las notas de campo y las entrevistas, como por ejemplo capacidades limitadas de los agentes locales, restricciones financieras, no estandarización de servicios turísticos, falta de accesibilidad para personas con capacidades diferentes, falta de coordinación y consenso entre instituciones federales, cooperativas locales y ejidos, ausencia de estudios de sustentabilidad financiera. El carácter marino o terrestre de las ANP determina diversos tipos de impactos no vinculados directamente y aunque se realizan monitoreos para medir la salud de los ecosistemas, sólo se podría sugerir alguna relación entre visitantes y formas de aprovechamiento turístico, pero se reconoce que la concentración de visitantes representa un problema para los espacios protegidos “Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc” y “Arrecifes de Cozumel”, mientras que otras amenazas son externas y se presentan en el área de influencia, tales como el desarrollo urbano (Arrecife de Puerto Morelos, Arrecifes de Xcalak, Uaymil), la infraestructura turística (Arrecife de Puerto Morelos, Arrecifes de Cozumel, Arrecifes de Xcalak, Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc), la modificación por atributos

humanos (Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc) o los nuevos asentamientos humanos (Tulum).

En cuanto a las estrategias básicas de competitividad de Porter, ninguna de las ANP presenta una política basada en el bajo costo, ya que implica la masificación turística. Además, el derecho de acceso tiene un precio único a nivel nacional. Por otra parte, el demarketing está siendo aplicado hacia la actividad turística por medio de la implementación de la comunicación visual sobre educación ambiental, limitación de tiempos en espacios determinados, establecer un número máximo para los grupos y mantener accesos difíciles a ciertas áreas.

El ANP de Tulum contiene la zona arqueológica y aplica la diferenciación con base en la exclusividad de sus monumentos, que se favorece por la cercanía a los principales centros turísticos y la presencia de atractivas playas, mientras que el ANP de Sian Ka'an utiliza la segmentación, debido a la lejanía con los centros turísticos, la falta de una carretera en buen estado para el acceso y las condiciones de conservación que existen en el lugar, que favorecen el eco-turismo de contemplación y contacto con la naturaleza.

Algunas ANP (Banco Chinchorro, Arrecifes de Xcalac) no presentan un flujo turístico constante para consolidar una fuente de recursos económicos para las comunidades internas o dentro del área de influencia y disminuir la presión turística que existe sobre otras (C.O. Isla Mujeres, Arrecifes de Cozumel, Arrecifes de Puerto Morelos), debido a la proximidad con los centros turísticos de Cancún y Playa del Carmen y la correspondiente masificación de estos destinos.

Un aspecto importante es que con excepción de un administrador entrevistado, las estrategias de conservación se evalúan en relación a los objetos y objetivos de conservación pero el éxito del aprovechamiento turístico se evalúa en consideración a la imagen o percepción de masificación que existe en el sitio. Sin embargo, todos reconocen que para lograr sustentabilidad y competitividad se necesitan otras estrategias adicionales.

## **DISCUSIÓN**

La conservación enfocada exclusivamente al aspecto biológico, sin considerar las condiciones sociales y económicas al interior o zona de influencia de las ANP, donde quedan constituidas como "islas" rodeadas de tierra con múltiples influencias humanas, no constituye la solución a largo plazo, por lo que deben implementarse estrategias que en sinergia con la sustentabilidad favorezcan el bienestar social. Por lo tanto, es necesario apoyar el argumento de Esser et al. (1994) quienes afirman que la competitividad requiere una interacción compleja pero integrada entre Estado, instituciones y organización social hacia metas comunes.

El análisis de las ANP en Quintana Roo indica que las estrategias tienen aplicación por intermedio del turismo, que puede combinar sustentabilidad y competitividad y tal como afirma Ciampi (1996), no es una "suma cero", lo cual implica que el incremento de la eficiencia y eficacia, y su integración hacia el aprovechamiento turístico sustentable logra un refuerzo mutuo, tal como ocurre en la competitividad entre países. Sin embargo, aunque podría

considerarse al turismo como la forma de estrategia más frecuente que combina competitividad y sustentabilidad, no implica efectividad, ya que otras estrategias, conocidas o no, podrían ser más adecuadas.

Para las ANP que fungen como atractivos turísticos, la competitividad surge del aprovechamiento sustentable con las comunidades locales y se debe medir según el logro de metas que realmente reflejan la sustentabilidad y productividad en relación con todos los factores y aspectos éticos propios del sector. De esta forma no existirán paradojas entre ambos conceptos, que tienen la meta común de mejorar la calidad de vida de la sociedad. Por lo tanto, la propuesta de Hu y Wall (2005) quienes afirman que la competitividad turística es la habilidad para obtener mayores o mejores beneficios económicos que los rivales y la de Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003) que apoya el aumento de la visitación no es válida para destinos turísticos de naturaleza, ya que sólo se mide un resultado económico de corto plazo y no un aprovechamiento turístico sustentable, que es la base de la competitividad.

La orientación hacia el aprovechamiento sustentable por intermedio del turismo podría ser la mejor forma de competitividad, ya que genera una situación permanente de innovación y segmentación y cumple con los cuatro criterios de Rumelt (1994) para lograr una excelente estrategia: 1) viabilidad, 2) consistencia, 3) consonancia, 4) el resultado es una ventaja competitiva, aunque en el caso de los atractivos turísticos naturales es necesario agregar un quinto criterio fundamental: debe ser sustentable ecológica, social, y económicamente a través del tiempo o de lo contrario sólo será una ventaja temporal y una denominación más para prácticas neoliberales que convierten las estrategias de aprovechamiento en objetos de consumo turístico y no favorecen la preservación. Para el caso de las estrategias aplicadas en las ANP federales de Quintana Roo, el quinto criterio de la sustentabilidad en la dimensión social y económica es un tema pendiente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las ANP federales de Quintana Roo cumplen parcialmente los criterios de competitividad propuestos por Kresl (1995), adaptados para espacios naturales:

1. Se debe garantizar el aprovechamiento sustentable del capital natural y social.
2. La oferta de servicios turísticos debe ser ambientalmente benigna.
3. La actividad turística debe incrementar el nivel de vida local sin generar impactos ambientales negativos.
4. Las estrategias deben favorecer la elección de alternativas de futuro para las ANP, sin una aceptación pasiva.
5. Las ANP deben ser capaces de mejorar su jerarquía o capacidad de aprovechamiento sustentable.

La complementación de racionalidades aparentemente opuestas, pero con una meta común, implica problemas, desafíos y oportunidades en el proceso de implementación de la competitividad, que deben superarse con una actitud proactiva. La sustentabilidad (racionalidad ambiental) requiere la eficiencia y la eficacia de la competitividad (racionalidad capitalista) para lograr sus propósitos. Igualmente, la racionalidad capitalista necesita la sustentabilidad para mantener las bases sociales y naturales que son el fundamento del sistema.

Así como el capitalismo internaliza y adopta nuevos paradigmas a su filosofía, como forma de innovación y legitimación, la administración de las ANP debe realizar un proceso de incorporación de valores vinculados a la competitividad, para lograr un modelo de aprovechamiento holístico, que es la función esencial del Estado, ya que es posible apoyar el desarrollo social por medios económicos, sin dejar a la voluntad de la "mano invisible" en la cual supuestamente la apropiación privada de los bienes públicos favorecerá finalmente a la sociedad en su conjunto, debido a que el Estado no ha demostrado eficacia similar.

Se necesita investigación para comprender como los visitantes usan los espacios naturales para actividades recreativas o contemplativas, sobre cómo priorizar las estrategias de conservación y de satisfacción de necesidades de las comunidades locales y visitantes, así como de las estructuras funcionales asociadas con los recursos comunes, para atender las necesidades de un creciente sector de visitantes que prefiere consumir productos y servicios turísticos que protegen el ambiente, por lo cual la conservación es fundamental y posible, y a largo plazo la mejor estrategia. La intención es lograr un destino sustentable, por lo tanto un turismo competitivo.

## **CONCLUSIONES**

El estudio determinó que en 14 ANP federales de Quintana Roo existen factores internos y externos que limitan o contrarrestan los esfuerzos dirigidos hacia la sustentabilidad y la competitividad y que podrían determinar el tipo de estrategias aplicadas, tales como la administración común a nivel regional de la Península de Yucatán, las diversas clasificaciones legales, los objetos y objetivos de conservación únicos, la extensión territorial, la ubicación geográfica, la vocación turística, ejecución de programas según disponibilidad presupuestal, conflictos internos entre agentes sociales por el uso de recursos naturales, que impiden la ejecución de estrategias acordes a los planes, por lo cual el turismo se percibe como una opción que permite compatibilizar metas entre conservación y aprovechamiento.

La gestión de los espacios protegidos desde el enfoque de competitividad –entendida esta como factores para la producción económica- no se considera aunque se aplican criterios en varios aspectos vinculados a diferenciación, procedimientos organizacionales y valorización del talento humano. Incluso se aplican subsidios económicos para favorecer conductas deseadas o apoyar el acceso de los espacios protegidos. Las carencias notorias para generar valor añadido a la actividad turística son la verticalidad de las instituciones públicas, la ausencia de centros de educación ambiental, capacidades limitadas de los agentes locales y falta de coordinación y consenso entre instituciones federales, cooperativas locales y ejidos. El aprovechamiento turístico sustentable se realiza con bases ecológicas y parcialmente sociales, pero no económicas, por lo tanto no se integran las bases de la sustentabilidad. Sin embargo, se presenta la paradoja de la especialización para la conservación, que es la base de la productividad y la competitividad.

Las estrategias genéricas evaluadas deben considerar la inclusión de la responsabilidad social hacia los actores locales, la colaboración de estos con la conservación del entorno natural y las necesidades del mercado, para apoyar la competitividad y sustentabilidad del destino, así como un enfoque integral de las ANP, que incluya a estas en relación y comprensión con su entorno y área de influencia, ya que los espacios protegidos no deben ser concebidos o administrados como “islas” sino como centros articuladores e impulsores de la sustentabilidad, que representan la base de la competitividad.

La competitividad turística no es un requisito primordial para el aprovechamiento sustentable de las ANP, pero la aplicación de estrategias de segmentación y diferenciación no solamente favorece a los agentes sociales involucrados en la actividad turística, sino también a las zonas de influencia de Cancún, Cozumel, Puerto Morelos, Playa del Carmen y Tulum, y consolida el *clúster* turístico de la “Riviera Maya”; ya que la combinación de actividades y atractivos turísticos facilitan la competitividad colectiva de los destinos turísticos geográficamente cercanos. Al respecto, algunas ANP han sido muy eficientes para atraer turistas y favorecer beneficios económicos al área de influencia, especialmente a empresas de servicios turísticos, aunque no se ha logrado beneficiar a la población local de igual forma.

Mientras tres ANP representan el 88% del total de visitas de 2013 (Arrecifes de Cozumel, C.O. Isla Mujeres, Tulum -Cuadro 1), las demás requieren un proceso de adaptación para lograr procesos de innovación o diferenciación, que permitan mejorar su competitividad sin afectar el aprovechamiento sustentable. La implementación de estrategias de competitividad para las ANP permitirá mejorar los niveles de beneficios, proponer actividades turísticas nuevas o complementarias, e incorporar a los residentes para favorecer la protección de los recursos naturales y el aprovechamiento sustentable; aunque de forma simultánea también es necesaria la implementación de estrategias de sustentabilidad, tales como la sub-zonificación, la determinación de la capacidad de carga, de límites de cambio aceptable o del aprovechamiento turístico óptimo, ya que estos conceptos están enfocados en el largo plazo y buscan el bienestar de las comunidades como meta.

Respecto al supuesto establecido al inicio, que las ANP de Quintana Roo utilizan estrategias genéricas de competitividad, se comprobó que de las 14 zonas evaluadas, Tulum y C.O. Isla Mujeres aplican la estrategia de diferenciación mientras que Sian Kaán aplica la segmentación, aunque todas aplican estrategias de sustentabilidad ecológica y social, pero la económica prácticamente no se considera. Las estrategias para la mitigación de impactos negativos deben ampliarse y adaptarse para considerar aspectos sociales vinculados a lo económico, ya que la conservación lleva implícita la participación social, pero esta no será exitosa si no contribuye a mejorar el nivel de vida de los involucrados en el turismo.

El aprovechamiento sustentable de los recursos naturales para lograr beneficios económicos a través del turismo por medio de la competitividad, no debe considerarse una mercantilización y subsunción a la “mano invisible” del mercado, sino una oportunidad de conservación y mejora de la calidad de vida de los residentes de las ANP, especialmente en las comunidades de escasos recursos, que tienen otras prioridades antes que la protección

ambiental. Además, también favorece las dimensiones social y ecológica y no está sometida a la lógica económica, ya que la meta no es la rentabilidad, sino el aprovechamiento sustentable en tiempo presente y la conservación para las generaciones futuras, por lo cual éstas deben ser las medidas del éxito y no el enfoque utilitarista del capitalismo.

Se podría pensar que las ANP no tienen competencia y que por lo tanto las estrategias no son necesarias; no obstante, la existencia de problemas ecológicos y sociales al interior de las mismas, la presión empresarial para construir hoteles en zonas exclusivas de elevada calidad paisajística, una gran riqueza natural, planes de manejo para el aprovechamiento sustentable, una economía estatal basada en el turismo y una política turística de masificación a largo plazo, así como la necesidad de crear mejores condiciones de vida para las comunidades locales del área de influencia, requieren diseñar y aplicar estrategias competitivas, que también pueden apoyar las variaciones estacionales causadas por el turismo masivo y en temporadas altas permitirán complementar la oferta de productos turísticos.

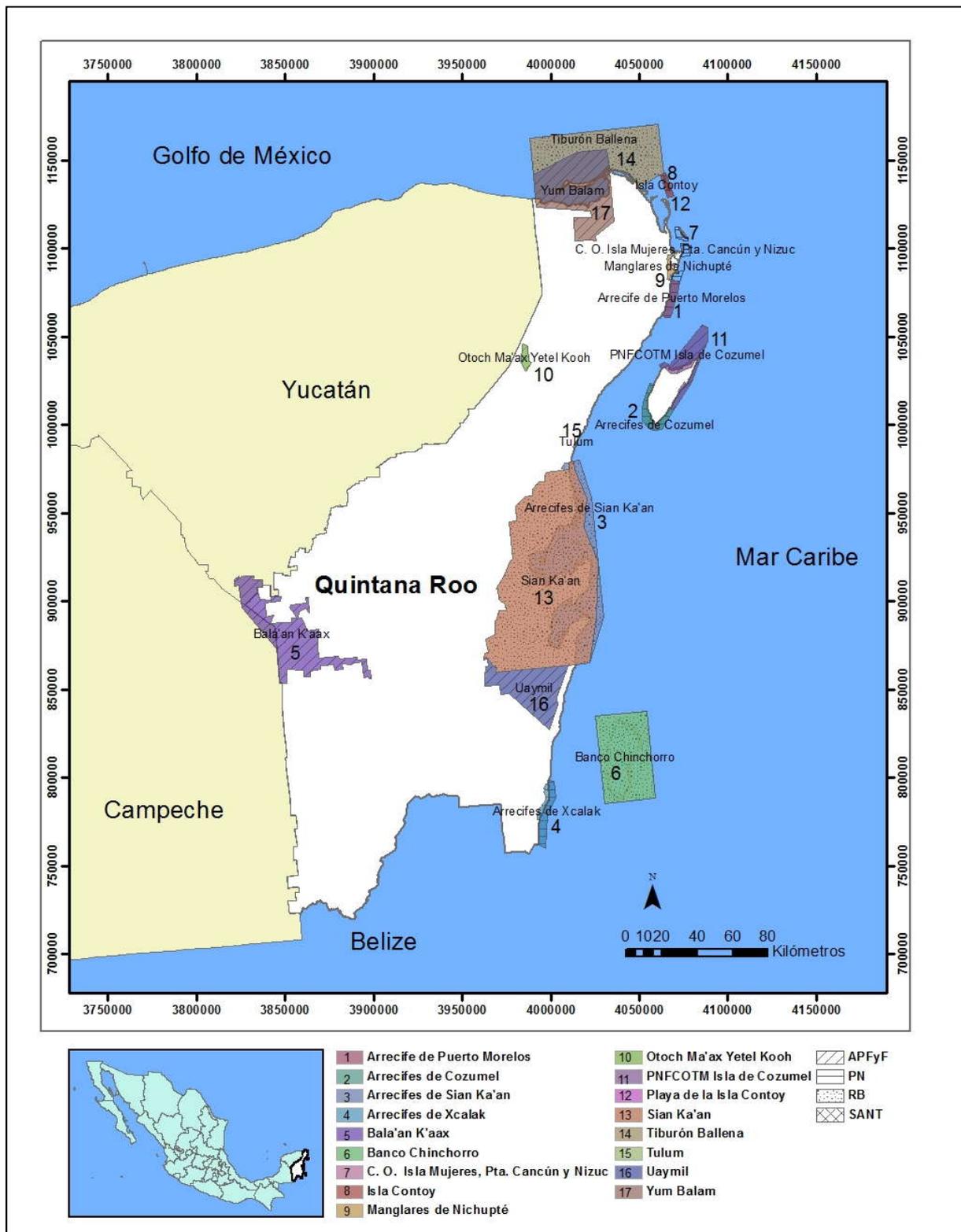
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, F. y Giusti, J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, Culture and Society* 3, 261-273.
- Alcorn, J. (1994). Noble savage or noble state?: northern myths and southern realities in biodiversity conservation. *Etnológica* 3: 7-19.
- Beeton, S. (2006). *Community development through tourism*. Landlinks Press. Collingwood, Australia.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Calderón, F. (2005). Distrito Turístico Rural. Un modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Especial referencia al caso andaluz. Universidad de Málaga. España. URL:<http://www.eumed.net/tesis/2007/fjcv/Intersectorialidad%20del%20fenomeno%20turistico.htm> Leído el 22/10/2012.
- Ciampi, C. (1996). Enhancing European competitiveness. *Banca Nazionale di Lavoro Quarterly Review*, 197, 143-64.
- Claver, E., Molina, J. y Pereira, J. (2007). Competitiveness in Mass Tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 34, no. 3, 727-745.
- COMISIÓN NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (CONANP) (2012). *Carta respuesta a solicitud de información pública*. Quintana Roo, México.
- Croes, R., y Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Crouch, G. y Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, v. 44, 3, 137-152.
- D'Hautesserre, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21, 23-32.
- Diéguez, I., Guiemonde, A., Sinde, A. y Blanco, L. (2011). Análisis de los Principales Modelos Explicativos de la Competitividad de los Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *CULTUR*, 5, 2, 101-124.

- Domareski, T., Dos Anjos, F., y Gadotti, S. (2013). Competitividad de Destinos Turísticos. Estudio de Caso de Foz Do Iguazu (Paraná, Brasil). *Cuadernos de Turismo*, 31, 83-103.
- Dwyer, L., Forsyth, P., y Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21, 9-22.
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Enright, M., y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management* 25, 777-788.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer, J. (1994). *Competitividad Internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Franke, R., Hofstede, G., y Bond, M. (1991). Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Gabor, M., Contiu, L., y Oltean, F. (2012). A comparative analysis regarding European tourism competitiveness: emerging versus developed markets. *Procedia Economics and Finance* 3, 361-366.
- Gomezelj, D., y Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management* 29, 294-307.
- Hassan, S. (2000). "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". *Journal of Travel Research*, 38:239-245.
- Hatzichronoglou, T. (1996). Globalization and Competitiveness Relevant Indicators. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 1996/5.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México, México.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132.
- Hu, W., y Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13 (6), 617-635.
- Huang, J., y Peng, K. (2012). Fuzzy Rasch model in TOPSIS: A new approach for generating fuzzy numbers to assess the competitiveness of the tourism industries in Asian countries. *Tourism Management* 33, 456-465.
- Kay, J. (1995). *Why Firms Succeed*. Oxford: Oxford University Press.
- Kresl, P. (1995). The Determinants of Urban Competitiveness. En KRESL P. Y GAPPERT G. (Eds.), *North American Cities and the Global Economy: Challenges and Opportunities*, Urban Affairs Annual Review, 44. Sage Publications, London.
- Matthews, J., y Shulman, A. (2005). Competitive advantage in public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox, *Journal of Business Research*, 58(2): 232-240.
- Mayring, PH. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7<sup>th</sup> edition). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mazanec, J., Wöber, K., y Zins, A. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 86-95.
- Melián, A., y García, J. (2003). Competitive Potential of Tourism in Destinations. *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 3, pp. 720-740. Elsevier Science.

- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management* 21, 65-78.
- OMT (2001). *Cooperación entre los sectores público y privado*. Madrid.
- Ostrom, E. (2011). *El Gobierno de los Bienes Comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Editorial Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México.
- Overbeek, G., y Terluin, I. (2006). *Rural areas under urban pressure*. LEI Report 7.06.01. LEI Wageningen University, The Hague.
- Popa, I., Dobrin C., Popescu, D. y Draghici, M. (2011). Competitive Advantage in the Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. Vol. 6. Issue 4.
- Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, M. (1990). *Las ventajas competitivas de las naciones*. Plaza & Janes Editores, Barcelona.
- Ritchie, J. y Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable tourism perspective*. CABI Publishing, UK.
- Rodríguez, M., y Guisado, M. (2003). Competitividad y Análisis Estratégico del Sector Turístico en Galicia: Consideraciones para la Mejora Competitiva. *Revista Galega de Economía*, vol. 12, núm. 1, 1-22.
- Rumelt, R. (1994). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (2010). *Puede Sobrevivir el Capitalismo*. Editorial Capitan Swing. Madrid, España.
- SECRETARIA DE TURISMO ESTATAL QUINTANA ROO (SEDETUR) (2014). *Indicadores Turísticos del Estado de Quintana Roo. Dirección de Planeación y Desarrollo*. Chetumal, México.
- Singhal, S., Mcgreal, S., y Berry, J. (2013). An evaluative model for city competitiveness: Application to UK cities. *Land Use Policy* 30, 214– 222.
- Spence, A., y Hazard, H. (Eds.). (1988). *International Competitiveness*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Wilson, S., Fesenmaier, D., Fesenmaier, J., y Van Es, J. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40, 132-138.
- Zhang, H., Gu, C., Gu, L. y Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information Entropy. A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management* 32, 443-451.
- Zuzek, D. (2012). Competitiveness of Valuable Natural Areas. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*. Issue 27, p285.

**Mapa 1 ANP federales de Quintana Roo**



Fuente: CONANP, 2014.