



Teoría y Praxis

E-ISSN: 1870-1582

teoriaypraxis.uqroo@gmail.com

Universidad de Quintana Roo

México

Boggio Vázquez, Juan  
Planeación estratégica para el desarrollo: el caso de Quintana Roo  
Teoría y Praxis, núm. 5, 2008, pp. 69-84  
Universidad de Quintana Roo  
Cozumel, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145110006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Planeación estratégica para el desarrollo: el caso de Quintana Roo



## RESUMEN

Juan Boggio Vázquez\*

En los setenta, el surgimiento de Cancún como centro turístico planificado brindó una gran oportunidad para emprender proyectos innovadores, lo cual ha propiciado que la zona norte del estado de Quintana Roo tenga la tasa de formación de empresas por habitante de la República Mexicana más alta. Este explosivo crecimiento a principios del siglo XXI motivó a los sectores empresariales y al gobierno del estado a crear un plan de desarrollo sustentable a 25 años, con la finalidad de insertarse ordenadamente en el proceso de globalización y obtener las ventajas que ésta trae aparejadas. El plan está fundado en el modelo de la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter, y ha sido adaptado a las particularidades del estado y a los intereses de los agentes económicos locales, creando un modelo heterodoxo que mezcla la sustitución de importaciones (incluso de bienes de otros estados mexicanos), el neoliberalismo y la participación directa del gobierno en la actividad empresarial.

**PALABRAS** | Quintana Roo, empresarios, gobierno, plan de desarrollo,  
**CLAVE** | turismo.

\*Universidad del Caribe / [jboggio@ucaribe.edu.mx](mailto:jboggio@ucaribe.edu.mx)



## Introducción

El objetivo del presente trabajo es plantear algunas reflexiones sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025, en el marco de la globalización y el comercio internacional, tomando en cuenta la fuerte actividad emprendedora que se manifiesta en el Caribe mexicano. Primero se esboza el surgimiento y desarrollo de Cancún, desde que se proyectó hasta la actualidad. Luego se presenta el Plan Estratégico 2025 de Quintana Roo, como herramienta local para incorporarse al proceso globalizador; y después se efectúan algunas anotaciones sobre la globalización y la inserción de la industria quintanarroense. El texto cierra con un apartado de conclusiones sobre los temas tratados.

### Surgimiento y desarrollo de Cancún

Desde las décadas de los sesenta y setenta, el turismo internacional es concebido como una exitosa estrategia de desarrollo para los países del Tercer Mundo, pues genera divisas, competitividad económica e integración al mercado internacional.

En esa época, el turismo internacional fue considerado un elemento sustancial del modelo de desarrollo imperante, y se pensaba que era una panacea para los países del Tercer Mundo, un “pasaporte al desarrollo”. Se proclamaba el ilimitado potencial de crecimiento del ramo, y tanto el Banco Mundial como la Organización de las Naciones Unidas impulsaban la industria turística en los países en desarrollo por medio de préstamos, mientras que, por su parte, los gobiernos nacionales otorgaban concesiones fiscales.

En este entorno favorable, México decidió crear y desarrollar en los setenta un centro turístico en la costa del Caribe mexicano con la finalidad de explotar su potencial turístico, para lo cual fundó un fideicomiso del Banco de México que en sus primeros años se llamó Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (Infratur)<sup>1</sup> y que hoy se denomina Fondo Nacional de Fomento al

<sup>1</sup>Sus objetivos eran la promoción y realización de obras de infraestructura relacionadas con el programa diseñado por el gobierno federal para el desarrollo de nuevos centros turísticos de importancia y la mejora sustancial de otros que habían mostrado su potencialidad como centros de atracción turística.

Turismo (Fonatur).<sup>2</sup> El fideicomiso fue promovido por la Secretaría de Hacienda y el Banco de México, y debido al escepticismo de los inversionistas el gobierno mexicano se vio obligado a financiar la construcción de los primeros ocho hoteles en Cancún. Esta inversión pública estaba en sintonía con las políticas económicas dirigistas de los sexenios de los presidentes Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), que se caracterizaron por la activa participación del Estado en la economía y la nacionalización bancaria.

Es en este periodo cuando Cancún sienta las bases para su despegue, y en la década de los ochenta afianza su dinámico crecimiento, durante el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), quien fue el primer presidente mexicano en aplicar una política económica de orientación neoliberal, favoreciendo la inversión privada. Durante los ochenta y noventa siguió la consolidación del modelo neoliberal con los gobiernos de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), aumentando la inversión privada, tanto nacional como extranjera, en Cancún.

A finales de los noventa, Cancún contaba con 25 000 habitaciones. Su crecimiento fue replicado, pero con otras características, por su zona de influencia denominada la Riviera Maya, pues ésta en sólo diez años llegó a tener aproximadamente 15 000 habitaciones (la mitad del tiempo que le tomó a Cancún), apuntalando una manera “innovadora” de operación hotelera para Quintana Roo: el *all inclusive* (todo incluido), que se caracteriza por retener al turista el mayor tiempo posible dentro de las instalaciones hoteleras, sin tener necesidad de salir de ellas, con el consecuente bajo nivel de ventas de las empresas locales de servicios o artesanías, que pretenden participar también en el flujo de divisas.

Si a esta pérdida de participación en el mercado por parte de los pequeños y medianos empresarios se le suma la fuerte representación en el sistema político del estado de Quintana Roo y el gran poder de cabildeo que tienen las cámaras empresariales en la fijación de las políticas económicas en la región,

<sup>2</sup>Se encuentra bajo la coordinación sectorial de la Secretaría de Turismo y ajusta sus acciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Turismo. Tiene como misión: “ser la institución responsable de la planeación y el desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto nacional; el órgano de fomento a la inversión y a la capacitación del sector; así como la entidad nacionalizada que aporte su experiencia a regiones, estados y municipios, y a la pequeña y mediana empresa”.



nos encontramos con las condiciones apropiadas para que esta situación sea abordada desde la política económica.<sup>3</sup>

### **Vocación emprendedora de Quintana Roo**

---

El dinamismo económico que tiene México se ve reflejado en la región y, en mayor medida, en la zona norte de Quintana Roo, estado con características demográficas y económicas muy particulares y diferentes del resto del país:

- Su población económicamente activa es de 57.5 %, siendo el estado con el porcentaje más alto de la República (el promedio nacional es 49.3 %)
- Sólo 10.5 % de sus habitantes está ocupado en el sector primario (el promedio nacional es 15.9 %), y ningún estado tiene un porcentaje menor al de Quintana Roo, excepto el Distrito Federal (que casi no tiene superficie destinada a este tipo de actividad)
- En el sector terciario trabaja 71.1 % de su población, en cambio, el promedio nacional es 53.4 %
- Un dato significativo es que 57.1 % de sus habitantes nació en otro estado o en otro país (INEGI, 2000)

Según el último Censo de Población y Vivienda, el municipio de Benito Juárez tiene 419 815 habitantes, y la mayoría de su población económicamente activa nació en otro estado (véase cuadro 1).

Mientras el promedio nacional es de 152 habitantes por empresa, en el caso de Quintana Roo hay una relación de 32 por empresa, y en el municipio de Benito Juárez es de 26 habitantes por empresa; esto indica que es el estado con la tasa de formación de empresas más alta del país (véase cuadro 2).

A pesar de que Quintana Roo es uno de los estados menos poblados de la República (sólo Campeche, Colima y Baja California Sur registran un menor número de habitantes), tiene el sexto lugar nacional en cuanto a cantidad de

<sup>3</sup>Es importante recalcar que las cámaras empresariales en Cancún están formadas en su amplia mayoría por empresarios mexicanos, y en los gobiernos anteriores su afiliación era obligatoria. De este modo, es mayor la representación de los intereses de los empresarios mexicanos que los de las empresas multinacionales y del gran capital. Por ejemplo, el presidente de la Asociación de Hoteles de Quintana Roo debe ser (por una regla no escrita) propietario de hotel, y no gerente (empleado) de una gran cadena multinacional.

CUADRO 1. CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN EL NÚMERO DE HABITANTES, 2000-2001

	Habitantes	Empresas	Habitantes/empresas
República Mexicana	97 483 412	638 300	152.72
Quintana Roo	874 963	26 958	32.46
Municipio Benito Juárez	419 815	16 052	26.15

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del INEGI y del SIEM.

CUADRO 2. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR MUNICIPIO Y ZONA DEL ESTADO, SIEM 2001

Municipios	Cantidad de empresas registradas en el SIEM
Benito Juárez	16 052
Cozumel	687
Solidaridad	3 206
Isla Mujeres	652
Lázaro Cárdenas	485
Total zona norte	21 082
Zonas centro y sur	5 876
Total estado	26 958

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), disponible en <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> consultada en octubre de 2001.

empresas, siendo superado por el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz. Si se considera únicamente el sector servicios, es el cuarto lugar por número de empresas, sólo aventajado por el Distrito Federal, Jalisco y, por un pequeño margen, por el Estado de México.

CUADRO 3. ESTADOS CON LA MAYOR CANTIDAD DE EMPRESAS REGISTRADAS, SIEM 2001

Estado	Industria	Construcción	Comercio	Transportes y comunicaciones	Servicios	Otros	Total
D.F.	9 752	1 919	66 861	1 270	38 083	76	117 961
Jalisco	7 150	1 200	56 075	432	14 889	42	79 788
Edo. de Méx.	4 439	580	51 956	580	10 370	16	67 941
Veracruz	2 010	1 897	19 997	470	5 840	2	30 216
Nuevo León	2 606	263	17 207	603	6 283	27	26 989
Quintana Roo	1 857	364	16 176	235	8 309	17	26 958

Fuente: SIEM, disponible en <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>, consultada en octubre de 2001.



Con los datos de los cuadros 1 y 2 podemos concluir que Quintana Roo tiene la tasa de formación de emprendedores más alta de la República Mexicana: 5.36% de la población económicamente activa dirige una empresa, mientras que el promedio nacional es 1.33%.

El desarrollo de Cancún fue producto de gobiernos dirigistas, y la necesidad de atraer inversiones privadas, aunada a la lejanía del centro del país (Ciudad de México) motivó que se ofrecieran facilidades a la actividad empresarial con exenciones fiscales y un tratamiento tributario preferencial con respecto a las demás entidades. Este modelo fue reforzado en los últimos sexenios neoliberales; pero la política tributaria de Quintana Roo se ha ido acercando a la de los demás estados. Hoy en día hay algunas diferencias, por ejemplo el impuesto al valor agregado es de 10 %, mientras que en el resto de México es de 15 %, pero esto no es suficiente para producir desviaciones de comercio de otros estados del país. Antes era común encontrar en Cancún o en Chetumal (capital del estado) una disparidad de precios muy significativa en los productos importados (por la diferencia arancelaria) y en los productos nacionales (por ineficiencias logísticas), pero en la actualidad están dentro del mismo rango.

El crecimiento de la actividad económica (fundamentalmente turística) y el crecimiento demográfico, a pesar de haberse presentado con tasas superiores a las del resto de la República, no produjeron desarrollo. Es así como esta región, que se presume como la campeona nacional en generación de empleos,<sup>4</sup> y que muestra los índices más bajos de desocupación, tiene al mismo tiempo un rezago en servicios públicos —infraestructura, salud, educación, etc.—, similar al de las zonas más deprimidas de México. Esto es visible en las ciudades que son polos de crecimiento, como Cancún y Playa del Carmen, pero aún es más notable en la zona rural del sur del estado, denominada Zona Maya. Incluso Chetumal, que se encuentra en la frontera con Belice, ve su actividad económica rezagada, debido a la poca actividad turística que desarrolla y a la falta de industrias locales. Hace unos años contaba con una pujante actividad comercial, puesto que era considerada zona libre, y no se pagaban impuestos por artículos importados de cualquier lugar del mundo. Ahora, con el neoliberalismo,

<sup>4</sup>Discurso del presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006) en Quintana Roo en el año 2006, frente a autoridades estatales. La grabación (video y audio) de este discurso ha sido utilizada en los anuncios publicitarios del Gobierno del Estado de Quintana Roo, para mencionar la buena gestión del gobernador Félix González Canto (2005-2011).

los chetumaleños sienten que se volvieron proteccionistas, pero no tienen industria, y ven sus grandes comercios de ultramarinos de antaño cerrados, y a las cadenas comerciales nacionales y multinacionales llegando a instalarse en sus bucólicas avenidas y acaparando el mercado local. Si a esto se le agrega que es la sede de los poderes del estado, debe haber otra fuerza que intente corregir esta situación, como lo hacen los empresarios del norte del estado.

Esta convergencia de intereses se concretó en el diseño de un plan estatal de desarrollo a 25 años, que fue elaborado entre el 2000 y el 2002. Con la influencia empresarial, el plan adquirió de inmediato el adjetivo de estratégico, y se trabajó en conjunto con asesores en competitividad regional.<sup>5</sup> En los albores del siglo XXI, cuando se intenta volver competitiva una región no hay otra opción que aplicar el modelo propuesto por Michael Porter, profesor de Harvard, popularizado por varios organismos internacionales y tomado como *non plus ultra* por el Foro Económico Mundial (Porter, 1998b: 485).

### **El plan 2025 como elemento para la globalización**

Para la realización, validación e implementación del plan se creó el Fideicomiso de Fomento Económico Quintana Roo (Feqroo) 2025, con la participación de empresarios de distintas ciudades del estado y del gobierno estatal a través de aportaciones. Los empresarios también forman parte de la estructura del Fideicomiso en un Comité Técnico, órgano mayor, que funciona como Consejo de Administración del Fideicomiso y es representado por un presidente. Además, el Feqroo cuenta con una estructura de apoyo conformada por un Consejo Consultivo, integrado por expertos en cada uno de los cinco sectores económicos del estado, un consultor (el ITESM, desarrollador del Plan Estratégico 2025), grupos consultivos de sectores (forestal, manufactura, agroindustria, pesca y acuicultura, y turismo) y grupos consultivos de factores (infraestructura, planeación territorial, marco legal, recursos humanos y medio ambiente); y también con una estructura operativa: un director ejecutivo, un analista de *clusters* y negocios, un analista de sistemas y un soporte administrativo.

<sup>5</sup>El principal asesor y coordinador de la primera etapa de diagnóstico y análisis del Plan Estratégico de Desarrollo Integral de Quintana Roo fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), una institución educativa fundada en la ciudad homónima en el estado nortero de Nuevo León.





El primer documento formal generado por el Feqroo (2002) enumera los antecedentes que justifican la realización del plan y su pertinencia. En su introducción destaca que “los retos de Quintana Roo no han concluido con la consolidación de un gran centro turístico”, y reconoce que el turismo, como modelo de desarrollo, tiene características muy particulares, y no es posible aplicar las mismas estrategias en todos los países, por lo cual se requiere tomar en cuenta su desarrollo relativo. El éxito de la actividad turística en la zona trajo aparejados problemas sociales y ecológicos de difícil corrección; por ejemplo, el modelo de desarrollo turístico ha suscitado la transformación de la población campesina trabajadora de la tierra en población urbana empleada y la ruptura del vínculo de las tradiciones con el modo de vida diario, presentándose un proceso de modernización forzada. Quizá sea un caso único que en menos de una generación una población autóctona monolingüe (maya) aprenda por lo menos tres idiomas (inglés, español y otro, que depende del lugar de procedencia de los turistas) para insertarse en un nuevo sector económico.

Asimismo, se reconoce que:

la falta de integración de las zonas periféricas [se debe a que] mantienen características de enclave,<sup>6</sup> [lo cual se deriva] de diferentes aspectos: falta de diversificación económica dinámica, un mercado laboral alterado por los precios de la industria de la construcción y falta de inversiones en otros rubros ante los buenos resultados que generan las inversiones en turismo [Feqroo, 2002].

Uno de los aspectos que más se mencionan en ese documento es el diagnóstico que hacen de la situación económica de las regiones del estado, remarcando que:

la diferencia entre el norte desarrollado, el centro marginado y el sur con escaso desarrollo; da la impresión de que el progreso del norte llevó al subdesarrollo del resto del estado, y lo peor es que las diferencias en vez de reducirse se agudizan. Reducir las diferencias entre las zonas es uno de los mayores retos del estado en los próximos años [Feqroo, 2002].

Como nota al margen, es interesante que, basándose el Plan de Desarrollo en un modelo tomado del neoliberalismo, su justificación se haga recurriendo, tal vez de forma inconsciente, a la teoría de la dependencia.

<sup>6</sup>Se considera enclave económico y se distingue de otras regiones del estado por el predominio de población dispersa perteneciente a la etnia maya e inversiones regionales cortoplacistas de capitales de origen y destino externos.

Al realizar una síntesis de los retos que se presentan surge la pregunta: ¿Cómo debe ser el desarrollo de Quintana Roo? La respuesta que encuentra el Feqroo es que “al igual que la estrategia de desarrollo nacional, se debe apostar por un desarrollo sustentable. Ello implica un mayor control del uso de los recursos naturales, un combate a fondo a la pobreza en la Zona Maya y una consolidación de una sociedad madura y plural” (Feqroo, 2002).

El último de los grandes puntos que toma el plan en consideración es la integración del estado a un mundo globalizado, en su calidad de entidad de frontera. “El gran potencial que implica estar en la cuenca del Golfo y del Caribe, junto con Centroamérica, y a la vez formar parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte [...] le da a la entidad una serie de ventajas, derivadas de su ubicación, que deberán ser explotadas en este nuevo siglo” (Feqroo, 2002). Si en la justificación anterior le echaron mano a Theotonio Dos Santos, ahora recurren a Adam Smith y su teoría de la ventaja comparativa, con un poco de geopolítica y destino manifiesto.

Para el Feqroo:

la política de desarrollo sustentable que se pretende aplicar en el estado, como eje fundamental en la estrategia de desarrollo estatal, debe orientarse a buscar no sólo la protección ambiental, sino también un verdadero equilibrio social, ya que ambos están íntimamente relacionados, pobreza y contaminación pueden llegar a ser sinónimos [Feqroo, 2002].

La justificación del plan concluye que lo que se requiere es una visión desafiante que refleje una economía activa y dinámica, que pase de actividades tradicionales a una operación más integrada y avanzada tecnológicamente, apoyada por una fuerza laboral más capacitada y adecuada y una infraestructura física moderna. Esta visión deberá, según el Fideicomiso, involucrar aún más a líderes y público en general, y deberá ser la base para un consenso en el ámbito estatal, que permita emprender acciones estratégicas coordinadas en los sectores público y privado. Además de una nueva visión, es imprescindible un mapa que guíe las decisiones en ambos sectores en los siguientes años y un proceso de implementación que asegure la consecución de resultados prácticos en el corto y largo plazos.

El plan inicia con la visión de Quintana Roo en el año 2025:

ser un estado que se desarrolle en forma armónica y sustentable, teniendo como eje una actividad turística diversificada, altamente diferenciada y vinculada con



las demás actividades productivas en un marco que promueva la competitividad, donde el factor humano posea una identidad propia y sea la base y el fin último de su intención [Feqroo, 2002].

Para redactar el plan y definir las líneas estratégicas y los objetivos a corto y largo plazos se utilizó una metodología sustentada en la experiencia de más de diez años de trabajo en proyectos de planeación y desarrollo regional en México y en algunos países de América Latina. Muchas teorías y modelos están detrás de esta metodología, pero fundamentalmente se traduce como la identificación de los sectores económicos que por sus características actuales y potenciales pueden apalancar el desarrollo del estado y, dentro de ellos, el reconocimiento de los elementos de soporte y fuente de ventajas competitivas, a los que se conoce como factores clave. Una vez identificados los sectores y los factores, se planean las estrategias para alcanzar el desarrollo.

Los sectores seleccionados fueron el forestal, la manufactura, la pesca y la acuicultura, los agronegocios y el turismo. Por otra parte, se señalaron como factores clave los recursos humanos y naturales, la planeación territorial, el marco legal y la infraestructura.

Las propuestas generadas por el plan para todos los sectores intentan reconocer, crear y desarrollar clusters,<sup>7</sup> con la finalidad de integrar las cadenas productivas e incrementar la competitividad para favorecer la inserción del estado al proceso de globalización.

Por las categorías que maneja el plan: competitividad, clusters y factores, más la bibliografía que revisaron los desarrolladores, no hay duda de que el modelo predominante fue el de la ventaja competitiva de las naciones, de Michael Porter.

Con base en dicho modelo, y convocando a 25 líderes locales para cada factor y cada sector, se mantuvo una agenda de sesiones en las cuales se hacían tormentas de ideas sobre las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas con relación al diagnóstico presentado por el ITESM. En tales sesiones, coordinadas por esta institución, se utilizó un *software* como facilitador de la técnica

<sup>7</sup>El plan define que un cluster está formado por un grupo de compañías e instituciones interconectadas y asociadas en un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias.

de tormenta de ideas, que permitió tener un documento armado al final de cada reunión. Estos documentos se fueron incorporando al plan estratégico final y garantizaron una gran participación, sobre todo del sector empresarial local.

Contrario a lo que se esperaba, comenzaron a registrarse “desviaciones” de la esencia del modelo de competitividad establecido por Porter; se hicieron propuestas antagónicas al modelo, pero aun así fueron plasmadas en el plan, pues de acuerdo con los principios de la técnica utilizada para extraer ideas, se deben respetar e integrar todas las opiniones. Por lo anterior, es común encontrar que lo que para muchos participantes era una oportunidad, para otros era una amenaza, y el mismo fenómeno se presentó para fuerzas y debilidades. Como todos los sectores fueron elegidos por su dinámica actual o su potencial de desarrollo con la idea de conformar un cluster a su alrededor y luego integrar los cinco sectores al plan del estado y enriquecerlos con la debida discusión en los niveles municipales, se fueron incorporando “visiones” distintas de las que se pensaba conforme a la lógica neoliberal.

En la justificación del plan ya se había recurrido a un diagnóstico propio de la teoría de la dependencia, seguramente por un descuido, o para darle más dramatismo a la situación social, pero el *leitmotiv* más recurrido en las conclusiones plasmadas en el plan fue la sustitución de importaciones. ¿Cuál fue la causa de este brote cepalino retardado? Entre muchas que se pueden proponer, la más contundente parece ser la estructura actual de la economía quintanarroense: 54% del producto interno bruto es generado por el sector turismo (comercio, restaurantes y hoteles), y si se le añaden los servicios contribuyen con 95% del producto interno bruto estatal, como lo muestra el cuadro 4.

Lo anterior apunta a la globalización, pues la actividad de la industria turística está netamente internacionalizada, y una de las grandes razones para fomentarla y desarrollarla es la captación de divisas del exterior, lo cual se posibilita gracias a que es competitiva en el mercado global.

## **Globalización e inserción turística**

### **Algunas consideraciones**

---

En virtud de que la estructura de la economía estatal es tan desproporcionada, favoreciendo al turismo, ningún cluster que no se vincule directamente



CUADRO 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES  
(MILES DE PESOS A PRECIOS DE 1993 EN VALORES BÁSICOS)

Concepto	2004	(%)
Total	24 066 662	100.00
G.D. 1 Agropecuaria, silvicultura y pesca	240 157	1.00
G.D. 2 Minería	66 591	0.28
G.D. 3 Industria manufacturera	599 082	2.49
División I: Productos alimenticios, bebidas y tabaco	355 770	1.48
División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	15 810	0.07
División III: Industria de la madera y productos de madera	80 769	0.34
División IV: Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	36 715	0.15
División V: Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plásticos	2 754	0.01
División VI: Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón	78 727	0.33
División VII: Industrias metálicas básicas	NA	0.00
División VIII: Productos metálicos, maquinaria y equipo	22 778	0.09
División IX: Otras industrias manufactureras	5 758	0.02
G.D. 4 Construcción	483 338	2.01
G.D. 5 Electricidad, gas y agua	147 660	0.61
G.D. 6 Comercio, restaurantes y hoteles	12 992 411	53.99
G.D. 7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	2 095 293	8.71
G.D. 8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	4 027 294	16.73
G.D. 9 Servicios comunales, sociales y personales	3 655 945	15.19
Menos: Cargo por los servicios bancarios imputados	-241 107	-1.00
NA: No aplicable		

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México.

a dicho sector es significativo, por lo tanto, los sectores de la manufactura, los agronegocios, el forestal y la acuicultura sólo tienen posibilidades de explotar su “potencial” si se transforman en proveedores en primera instancia del turismo. No hay duda de que la demanda que genera este sector es muy atractiva para cualquier proveedor, y es justo esa dinámica de consumo la que se intenta convertir en la locomotora de los demás clusters, de tal modo que las manufacturas se verán beneficiadas si todos los insumos del sector turismo son adquiridos a fabricantes locales. La alternativa es sustituir importaciones de productos, no sólo del extranjero, sino de otros estados de la República Mexicana. ¿Por qué Quintana Roo debe comprar sábanas y toallas a la industria textil poblana?, ¿por qué se deben “importar” productos de granja de Yucatán?; y se puede anexar a estos razonamientos una cantidad interminable de productos. De esta forma, el plan tomó como línea estratégica clave la necesidad de vincular el sector manufacturero y el sector turismo, desarrollar la industria maquiladora e impulsar los sectores industriales básicos, para lo cual deberán enfocarse los esfuerzos a satisfacer la demanda del sector turístico sustituyendo importaciones inclusive de productos de otros estados mexicanos.

Evidentemente, el primer proyecto derivado de esta estrategia fue medir la producción del sector turismo de Quintana Roo, y con ese fin se contrató el estudio a una universidad local (IIT, ULSA Cancún, 2003). Esto reflejó el potencial de mercado de los productos que el sector turismo consume en la actualidad y de qué manera están siendo satisfechos por sus proveedores.

Estas nuevas industrias, desarrollándose primero mediante el suministro a hoteles y restaurantes locales, y luego ampliando su escala para competir de manera eficiente en el mercado internacional, se sustentan en que los compradores (chefs, jefes de mantenimiento, etc.) estarán encantados de adquirir productos locales a buen precio, o, en el peor de los casos, tendrán una posición neutral en el momento de elegir entre lo local o lo foráneo. Lamentablemente, hay estudios que identifican factores que anulan la iniciativa del desarrollo de la manufactura y la agroindustria locales, como el comportamiento del consumidor, preferencias de los compradores (muchas veces no son mexicanos), la percepción de la industria turística del entorno agropecuario (pobre y a pequeña escala), elementos relacionados con la corrupción y monopolios en las cadenas de suministro, preocupación por temas de salubridad y cumplimiento de las normas internacionales (Torres, 2003: 546).



En Cancún, es frecuente escuchar a los chefs de los hoteles quejarse de la tardada que es la cadena de suministro de alimentos para cocinar los menús que tienen planeados, y mucho más aún para solicitudes especiales. ¿Qué se le viene a la mente a un chef, por lo común de origen europeo, cuando piensa en insumos? Por lo general productos de marcas y proveedores reconocidos (por ellos) y que, por ende, son fabricados por industrias multinacionales. Prefieren no experimentar con insumos desconocidos y optan por comprar lo que les garantiza una calidad probada.

Con base en la lógica de la competitividad neoliberal, lo que el cluster del sector turismo necesita es una estrategia de importaciones, más que una de sustitución de importaciones. Los insumos importados son atractivos por tener casi siempre precios más bajos,<sup>8</sup> y las industrias globales como los hoteles desarrollan con facilidad cadenas de suministro globales. Por consiguiente, lo que esperan los chefs y los gerentes de compras son facilidades para importar lo que quieren y conocen. La opción que se impone para ayudar a la competitividad turística es perfeccionar el sistema logístico, sobre todo los cuellos de botella que no agregan valor, y sí tiempos de espera y costos innecesarios. Estas ineficiencias se observan en la falta de instalaciones adecuadas para carga en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Cancún y en el manejo monopólico existente de facto en Puerto Morelos, que logra el milagro de que el flete de un contenedor proveniente de Miami cueste lo mismo que uno que hace la ruta Shanghai (China) a Manzanillo (México).

## Conclusiones

Lo que saben los hombres de vértice en cualquier organización es que al ser ellos quienes fijan los objetivos son también los responsables de los resultados. Por lo tanto, serán evaluados por la eficacia de sus objetivos y por la eficiencia

<sup>8</sup>Los productos de Quintana Roo son escasos y en general desconocidos para los extranjeros. El precio por lo regular no es competitivo, debido, por ejemplo, a la existencia de factores de producción no adecuados: tierra poco fértil; trabajadores poco calificados e inexpertos, que además buscan salarios similares a los de la industria turística, creando escasez de mano de obra; y nulo capital, pues los emprendedores siguen la lógica de Jean-Baptiste Say, y destinan ese recurso a los sectores de más alto rendimiento, en este caso la industria turística; de ahí que los productos manufacturados y agropecuarios no sean competitivos en el mercado global.

de sus acciones, pues se espera que produzcan los resultados deseados por el plan estratégico. El proceso de planeación puede abrirse y ser más participativo, no depender de una sola persona, pero sí deben existir responsabilidades específicas y claras para que se logre lo proyectado.

En el caso de Quintana Roo, nos encontramos con un plan estratégico surgido de un diagnóstico y una justificación realizados por un asesor foráneo al estado de Quintana Roo, pero que hizo su labor profesionalmente; luego se llevaron a cabo sesiones de grupos, en las cuales todos los participantes comenzaron a definir qué futuro querían, qué visiones se imaginaban, y se fueron sumando las listas de deseos, elegantemente planteadas. Interesantes resultaron las desviaciones, incluso de los supuestos básicos del modelo de Porter, que se produjeron al momento de elaborar el documento, lo cual condujo a crear un modelo sumamente heterodoxo. Algunos dirían que lograron *tropicalizarlo*.

Como dato curioso, revisando reflexiones que ha hecho la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre sus propuestas y un balance de los últimos 50 años, descubrimos que han logrado enumerar algunas de las características que poseen los países que pueden calificarse como exitosos en su inserción económica global, las cuales son:

en el campo social y político se da, en todos ellos, la estabilidad del marco institucional, la existencia de élites con vocación autónoma de acumulación de poder, predominio de las ideas económicas heterodoxas, respeto del derecho de propiedad y tendencia a la reducción de los costos de transacción, Estados capaces de impulsar las transformaciones necesarias y respaldar la iniciativa privada y, por último, sociedades integradas, incorporadas en su mayoría al proceso de crecimiento y transformación [Ferrer, 1998: 155].

Desafortunadamente, hoy no se cuenta con todas la condiciones: se percibe estabilidad junto con un rezago competitivo del marco institucional; se identifican élites con vocación de logro y acumulación de poder; se respeta la propiedad; se deberían reducir aún mucho más los costos de transacción; y estamos todavía distantes de ser una sociedad integrada que incorpore a su mayoría al proceso de crecimiento y transformación. Sin embargo, nadie puede negarle a Quintana Roo la posibilidad de crear en los documentos oficiales una nueva teoría económica, que no está probada, pero que con suerte en el 2025 se descubra que era el conjunto de ideas económicas heterodoxas necesarias para su desarrollo.



FUENTES CONSULTADAS



84

- Ferrer, A. (1998). "América Latina y la globalización". *Revista de la CEPAL*, número extraordinario, 155-168.
- Feqroo (2002) *InfoFeqroo. Primer Boletín del Fideicomiso Fomento Económico Quintana Roo 2025*. Cancún: Feqroo.
- IIT, ULSA Cancún (Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad La Salle de Cancún) (2003). "Estudio de la Oferta y la Demanda en Quintana Roo realizado por la Universidad La Salle". Disponible en: <http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/CentroDocumentacion.php> [2007, abril].
- INEGI (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponible en <<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>> [2007, febrero ].
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- (1998a). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- (1998b). "The Microeconomic Foundations of Economic Development", en *The Global Competitiveness Report 1998*. Ginebra: World Economic Forum.
- Torres, R. (2003). "Linkages between tourism and agriculture in Mexico". *Annals of Tourism Research*, 30, 3, 546-566.