

Hoteles Todo Incluido en Cozumel: aproximación hacia la sustentabilidad como elemento competitivo del destino

All Inclusive Hotels in Cozumel: approximation towards sustainability as competitive element of the tourist destination

Manuel González Herrera¹
Alejandro Palafox Muñoz²

RESUMEN: El artículo presenta los resultados del estudio realizado en Hoteles Todo Incluido (TI) de la Isla Cozumel, con el propósito de alcanzar una explicación holística del modelo turístico conformado y proponer directrices para avanzar hacia la sustentabilidad. La conceptualización se fundamenta en el análisis de la gestión integrada de los destinos que operan bajo esta modalidad – según el caso de Cozumel –, y la formulación de estrategias que propicien la sustentabilidad del turismo como elemento competitivo en el Caribe. Así mismo, se debaten enfoques teóricos, se caracteriza el espacio turístico, y se reconstruye el proceso de formación y desarrollo del producto en el destino, consecuentemente se realiza el diagnóstico de hoteles TI como parte del modelo turístico de la ínsula, y se formula su proyección estratégica.

PALABRAS CLAVE: turismo; Hoteles Todo Incluido; destino turístico; Cozumel; sustentabilidad.

ABSTRACT: The study of All Inclusive (AI) Hotels in development models of coastal spaces is presented with the purpose of achieving a holistic explanation of the tourism system and projecting its sustainability. It is based on the analysis of the integrated management of destinations that operate this modality, according to the Cozumel case, and the formulation of strategies that contribute to sustainable positioning of tourism as a distinctive competition. As a result the conceptual focuses are discussed, the tourist context is characterized, the formation and development process of this product at destination are recreated, the diagnosis of the AI hotels is carried out as part of the tourist model, and, finally, its strategic projection is formulated.

KEYWORDS: tourism; All Inclusive Hotels; tourist destination; Cozumel; sustainability.

Introducción

Las *costas* se han establecido como ejes dinamizadores y aglutinadores de la actividad turística, en un entorno cada vez más competitivo, principalmente en el Caribe. Ante este escenario, se redefinen conceptos de gestión y se modifican las prácticas; en respuesta “se ha puesto de moda” la comercialización masiva de paquetes turísticos basados en la fórmula Todo Incluido (*All Inclusive*), cuyos enfoques muchas veces se desarrollan apartados del contexto local en que se insertan, a pesar de adjudicarse del mismo, los atributos que fijan las demandas. Tal problemática es inherente a modelos de desarrollo tradicional, en los que el turismo ha devenido en fuente de presiones conexas al proceso productivo de bienes y servicios, generando situaciones de deterioro irreversibles.

Dentro de este contexto, la figura del *Todo Incluido (TI)* se ha convertido en un producto que amplía su presencia internacional, a partir de la incorporación de volúmenes crecientes de empresas hoteleras que lo ofertan. Desde la perspectiva mercadológica tal situación es resultante del incremento en la emisión de visitantes atraídos por el TI, con la consecuente apertura de destinos que ofrecen estancias en dicho régimen de pensión. Bajo este paradigma los paquetes TI se han convertido en una de las opciones preferidas para contratar servicios turísticos, razón por la cual durante las últimas décadas se ha posicionado como el sistema más popular de operación en los complejos hoteleros vacacionales del Caribe (CIDTUR, 2003 In: Matos, 2005).

Tomando como referente los enunciados anteriores, el presente estudio se enmarca en la búsqueda de soluciones que den cobertura a la señalada problemática. Desde esta perspectiva se aborda como *objeto de investigación* el producto TI en los modelos de desarrollo de destinos litorales, como vía para alcanzar una

1. Doctor en Ciencias Geográficas; *master* en Gestión Turística y en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Profesor titular e investigador del Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Central de Las Villas, Cuba; director de la Carrera de Licenciatura en Turismo; coordinador de proyectos de investigación con financiamiento nacional e internacional. Contacto: Calixto García, 339. Entre 3 y 4. Reparto Tirso Díaz. Santa Clara 50400. Villa Clara. Cuba; e-mail: manglez@uclv.edu.cu

2. Maestro en Estudios Turísticos y Licenciado en Turismo. Profesor – Investigador de Carrera de Tiempo Completo adscrito a la División de Desarrollo Sustentable (DDS) de la Universidad de Quintana Roo; miembro del Cuerpo Académico de Turismo. Secretario Técnico de Posgrado e Investigación de la DDS; coordinador de proyectos con financiamiento interno y externo en el ámbito nacional e internacional. Perfil Deseable de Promep. Contacto: Av. Andrés Quintana Roo esquina 110 Sur, Colonia San Gervasio, Cozumel, México, CP 77642; e-mail: palafox@uqroo.mx.

explicación holística del sistema turístico y concebir su gestión sustentable. Por tanto, el *objetivo general* del mismo es valorar desde una posición crítico reflexiva la gestión integral de destinos turísticos que operan bajo el modelo TI en Cozumel, como fundamento para la formulación de estrategias que permitan el posicionamiento de la sustentabilidad del TI como elemento competitivo del destino.

Para alcanzar dicho propósito se asume como *premisa* que el enfoque de la gestión integral de los espacios turísticos reconoce la compatibilidad de los componentes del sistema turístico, a la vez que la gestión de hoteles TI debe fundamentarse en la sustentabilidad como factor competitivo para el destino. De esta manera, se plantean tres *interrogantes científicas*: ¿Cómo insertar compatiblemente el TI en los modelos turísticos de destinos costeros?; ¿Cuál es la problemática que caracteriza a los destinos litorales como punto de partida para proyectar la gestión eficiente de hoteles TI?; y ¿Cómo convertir la sustentabilidad en elemento competitivo que favorezca el posicionamiento estratégico de los destinos turísticos costeros que operan TI?

La *metodología del estudio* se basó en la revisión bibliográfica y documental del tema, la cual permitió elaborar los fundamentos científicos de la investigación, valorar experiencias previas sobre la temática y caracterizar el escenario de intervención con énfasis en indicadores de sustentabilidad turística. Se implementaron métodos teóricos de investigación, tales como analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo y sistémico estructural. El trabajo de campo se fundamentó en *Tourism rapid assessment tool* (Duna & Hurdus, s/a), apoyado en métodos empíricos como el análisis documental, observación participante, entrevistas no estructuradas a informantes clave y consultas a especialistas. Al mismo tiempo se utilizaron métodos estadístico matemáticos para procesamiento de información.

La construcción del procedimiento metodológico aplicado durante la investigación se estructuró en cinco etapas, con las cuales se corresponden los resultados obtenidos. La etapa 1 se inició con la sistematización conceptual de las fuentes bibliográficas relativas al TI (González, 2006), aplicando la triangulación de enfoques gnoseológicos como técnica cualitativa para el análisis de datos. La contextualización del estudio se inscribe en el ámbito caribeño, a cuyos efectos fueron identificadas las regularidades que caracterizan esta modalidad dentro de la región.

En la etapa 2 se realizó el estudio del destino turístico Cozumel mediante trabajo de gabinete y levantamiento de campo. Para ello se elaboraron y validaron con especialistas planillas de observación y recopilación de información; con los datos obtenidos se realizó el inventario, caracterización y valoración de los atractivos del destino y del producto turístico que potencian. Durante la etapa 3 se realizó la reconstrucción geohistórica del proceso de formación y desarrollo del

TI como parte del destino, para este propósito se efectuó la revisión documental, se aplicaron encuestas y entrevistas, y se visitaron entidades turísticas de interés, según guías de observación que focalizaron los rasgos evolutivos de la modalidad objeto de estudio.

Durante la etapa 4 se desarrolló un diagnóstico del TI asociado al modelo turístico de Cozumel. El mismo se cometió con la participación de diferentes agentes económicos y actores sociales locales en sesiones de trabajo individual y grupal, dirigidas a identificar la percepción relativa a esta modalidad. Las diferentes actividades y técnicas participativas implementadas, la revisión de materiales documentales como catálogos, brochures, entre otras fuentes, y la observación participante, permitieron identificar las regularidades del TI en la isla, los componentes de la oferta, las características de clientes y mercados, los atributos del producto TI y de la oferta complementaria. Mediante entrevistas a organizadores de viajes, empresarios hoteleros, empleados del turismo, clientes y habitantes locales, se identificaron los principales impactos y las ventajas y desventajas del TI para Cozumel.

Finalmente, en la etapa 5 se formuló la proyección estratégica participativa del TI para el destino Cozumel, atendiendo a los principios de la sustentabilidad turística. La misma se fundamentó en los resultados de los diagnósticos precedentes y la estructuración estratégica del destino en el plan de desarrollo turístico local. Al respecto, se enfatizaron los lineamientos generales a asumir, los Factores Clave de Éxito que marcarán la diferencia y las acciones estratégicas a implementar.

La *estructura del artículo* está organizada en cinco elementos temáticos, los cuales se inician con la valoración epistemológica del producto TI en los modelos turísticos de destinos costeros. Sobre este posicionamiento se presenta el escenario que caracteriza a Cozumel como destino turístico de esta modalidad, se caracteriza el proceso de formación y desarrollo del TI en el modelo de la isla y se diagnostica el producto TI como parte del modelo turístico local. El estudio concluye con la propuesta de estrategias para el posicionamiento de la sustentabilidad del TI como elemento competitivo para Cozumel.

El producto TI en los modelos turísticos de destinos litorales

En el contexto de la Teoría Turística Moderna es aceptado que el *concepto TI (All Inclusive)* fue introducido en Inglaterra en los años 30's bajo la fórmula de operación de los *holiday camp* (Issa & Jayawardena, 2003). Posteriormente la compañía francesa Club Méditerranée (*Club Med*) precursora del TI popularizó internacionalmente el concepto en los años 50's mediante las *Village de Vacances*

(Matos, 2005). La operación de este modelo incorporó nuevas iniciativas a la definición original, aunque sin abarcar la totalidad de la oferta en la concepción del producto. Finalmente, la acepción del término alcanzó una visión integral en el Caribe desde 1976 con la introducción del TI en Jamaica, consolidándose como un enfoque revolucionario e innovador dentro del turismo, el cual establece diferencias respecto al producto hotelero convencional.

El estudio de esta problemática se inicia reconociendo la *filosofía básica del TI* asociada a hoteles concebidos con la infraestructura suficiente para ofrecer todos los servicios dentro del propio complejo. Club Med fue el primer producto hotelero basado en la filosofía del TI para destinos de playas cálidas (Issa & Jayawardena, 2003). No obstante, sucesivamente se han incorporado enfoques tendientes a la comercialización de este producto, toda vez que originalmente el TI se diseñó para *resorts* en condiciones de lejanía, aislamiento y entornos cerrados, con ausencia de servicios turísticos que facilitaran el consumo de los turistas (Alegro & Llorenc, 2006).

Bajo esta filosofía, los *complejos hoteleros TI* son aquellos en los que la totalidad de los servicios está incluida en un solo precio, de forma tal que el turista encuentra en un mismo espacio todas las facilidades de alojamiento, alimentación y ocio por el importe preestablecido. De esta forma, una vez que el cliente ha pagado sus vacaciones “idealmente” no incurre en otros gastos, aunque la estancia en esta modalidad de contratación exige la realización de consumos fuera del establecimiento de alojamiento, propios de la práctica turística.

Concebido así, el *producto hotelero TI* constituye una modalidad de operación altamente dependiente de los Tour Operadores (TTOO). Este producto propone una oferta para el disfrute de las vacaciones, en la que el turista paga por adelantado el precio que cubre los servicios básicos y complementarios de la cadena de valor de los componentes del proceso de turismo (transporte, estancia, renta y servicios complementarios), minimizando el consumo durante la experiencia vacacional (INIE, 2005: 156; Gallego, 2002). El mismo se comercializa mediante un costo total que cubre el paquete, sin fijar precios de mercado a cada componente de la oferta.

Aunque no existe un concepto estándar sobre el TI y los servicios que integra, las características básicas del mismo son: hospedaje, alimentos y bebidas, y servicios turísticos complementarios de valor agregado. Precisamente, los servicios más importantes que personifican esta modalidad son los gastronómicos (incluye consumo no limitado de bebidas y alimentos ligeros en el precio de estancia), y los servicios complementarios que se convierten en factor diferenciador. De hecho, en destinos con reconocida “vida turística” donde la oferta complementaria es un atractivo, el TI no opera igual, ya que los empresarios de este subsector desem-

peñan una importante contribución mediante la restauración extrahotelera y las ofertas recreativas.

Interpretado desde esta perspectiva puede sostenerse que el TI no es un *producto* nuevo, sino la reorganización de un producto ya existente (Alegro & Llorenc, 2006), por lo que se trata de una reformulación de la oferta liderada por gigantes del TI como Club Med, Super Clubs, Sandals, Couples, Mark Warner, Iberostar y Barceló. Incluso, el *cliente* que se acoge a esta modalidad de contratación no es un nuevo segmento de mercado (Alegro & Llorenc, 2006), más bien corresponde a una corriente de turistas atraídos por los beneficios de esta modalidad, en la que los establecimientos hoteleros ofrecen mayor posibilidad de consumo.

De lo anterior, se infiere que los *hoteles TI* se han consolidado como un producto turístico asociado fundamentalmente a destinos costeros. Consecuentemente, estos han alcanzado mayor dinamismo en el Caribe – México, República Dominicana, Cuba, Bahamas, Jamaica, Curazao, Barbados y Santa Lucía – y en la zona costera e insular de Europa mediterránea – España, Grecia, Italia y Francia –, aunque recientemente han entrado en operación hoteles TI en el mediterráneo africano – Túnez y Marruecos –, así como en Asia suroriental – Indonesia y Tailandia (INIE, 2005; Matos, 2005). Por tal razón, el producto TI tiene un rol importante en los modelos de desarrollo de los destinos turísticos contemporáneos.

En el ámbito caribeño, el concepto TI tiene su génesis relacionada con playas naturales paradisíacas, para las cuales se diseñó una oferta alternativa de turismo que posibilitara acceder dentro del propio hotel a los servicios demandados por los visitantes. Sus promotores John Issa (1976) y Gordon “Butch” Steward (1981)³ han enriquecido progresivamente el concepto original de Club Med, agregando valor al producto con el propósito de abarcar diversos segmentos de mercado. De esta forma, y a pesar de su corto período de crecimiento, la modalidad de operación TI se ha convertido en uno de los subsectores más dinámicos y de rápido crecimiento en el turismo caribeño (Issa & Jayawardena, 2003).

La interpretación del proceso histórico de introducción y desarrollo de esta modalidad de operación turística en el Caribe ha permitido identificar en el presente estudio las siguientes *características del TI* de la región:

- Inicio del TI bajo la tipología de “destino turístico”, debido a la insuficiente oferta complementaria y baja seguridad de los destinos.
- Enfoques filosóficos del TI basados en la transformación de hoteles convencionales a la fórmula TI y la construcción de nuevos hoteles según exigencias propias de esta modalidad.

3. Presidentes de las compañías Superclubs y Sandals de Jamaica respectivamente.

- Evidente dependencia del mercado masivo de paquetes TI de sol y playa.
- Modelos de implantación turística poco identificados con la hotelería local y el contexto sociocultural y ambiental.
- Crecimiento dinámico de las demandas de vacaciones TI debido a su éxito internacional, lo cual amplía la presencia del mismo en la región.
- Tendencia al incremento de las capacidades del producto TI en alojamiento de categoría superior (hoteles 4 y 5 estrellas).
- Desarrollo de complejos hoteleros medianos y grandes, con tamaños superiores a 150 y 200 habitaciones, generalmente comercializados como hoteles de cadenas.
- Segmentación de los hoteles según el perfil del turista, con propuesta de ofertas a la medida de diferentes segmentos de mercado.

Una breve lectura a los destinos turísticos del Caribe permite reconocer que en términos genéricos, la *gestión de hoteles TI* es similar a otras modalidades, aunque presupone más control de los costos, mayor demanda de personal de servicio directo con el cliente y niveles superiores de especialización. En cambio, cuando la operación de los complejos hoteleros TI se promueve en el marco de la *gestión integral de destinos turísticos*, se incorporan nuevas y complejas dimensiones, ya que integración significa la actuación en oportunidades similares de obtención de beneficios para los diferentes agentes económicos y actores sociales del contexto local.

Por consiguiente, la visión del *producto TI a nivel de destino* implica la búsqueda de mecanismos que aproximen el desarrollo turístico hacia la sustentabilidad, focalizando la gestión en la minimización de impactos negativos. Adviértase que el TI genera modificaciones en la estructura de la oferta del destino, en el flujo de los servicios y en la distribución de los ingresos turísticos entre agentes económicos (Alegro & Llorenc, 2006), provocando afectaciones visibles para la formación de empresas locales extrahoteleras. Al respecto, se ha fundamentado que en destinos donde la oferta complementaria es parte esencial del espacio turístico la detracción de este consumo supone una redistribución importante de las rentas turísticas (Alegro & Llorenc, 2006).

El tema concentra diversas aristas, esto ha promovido una controvertida polémica entre *detractores y defensores de los resort TI*, en función de las cuales se han identificado múltiples criterios que justifican los impactos positivos y negativos con relación a la gestión de esta oferta turística, según ventajas y desventajas para los diferentes sujetos implicados. En tal sentido, desde el paradigma de la sustentabilidad se asume que deben ser consideradas en igualdad de condiciones las implicaciones económicas, ambientales y sociales que se derivan para el destino,

pensando el producto TI en una dimensión holística que va más allá del alcance que tiene para cada hotel y Tour Operador en el plano individual.

Tomando en consideración que el paquete TI es una oferta atractiva para el turista, ya que presupone un menor costo total de vacaciones, se hace evidente que genera el menor desembolso durante la estancia en el destino. Los *análisis económicos* reconocen que el gasto promedio por turista en TI es inferior al turista promedio, a la vez que esta modalidad de contratación implica mayores niveles de gasto con relación a otras modalidades. Al mismo tiempo, esta representa una reducción del gasto extrahotelero en comparación con otras variantes de alojamiento que han favorecido a la oferta complementaria, aunque en opinión de algunos estudiosos no es conveniente absolutizar que el TI suponga beneficios significativos adicionales para el sector hotelero.

En igual medida, los *enfoques ambientales* relacionados con la implantación de los modelos turísticos desempeñan un papel fundamental en la percepción del destino por parte del turista. Es pertinente tomar en consideración que los hoteles TI requieren mayor superficie de ocupación para la construcción de instalaciones, lo cual provoca una sobre ocupación y privatización del espacio; se basan en tipologías constructivas más exigentes respecto al ambiente; y demandan altos volúmenes de clientes para la operación, lo cual conduce a un mayor desgaste de la planta turística construida y del medio ambiente receptor.

Otro argumento de peso corresponde al valor del TI para la *comunidad*. En no pocos destinos se reporta baja contribución del turismo a la localidad como resultado de la pobre estimulación del gasto turístico en establecimientos extrahoteleros (restaurantes, excursiones, transporte, compras, etc.), la limitada captación de propinas, el escaso consumo de producciones locales y los reducidos contactos entre turistas y anfitriones. En tales casos, el destino dispone de una oferta complementaria potencial de la que no disfrutaban los visitantes al quedar retenidos en los complejos vacacionales, reduciéndose de esta forma el valor agregado que puede representar el espacio local para el disfrute de una auténtica experiencia turística.

Finalmente, resulta conveniente precisar que para avanzar hacia una *gestión sustentable de los destinos* donde está presente el TI, hay que proyectar y actuar desde una posición más humanista, tomando en consideración que esta modalidad debe ir en busca de experiencias y emociones personales que enriquezcan al individuo y la sociedad en su conjunto. Desde este razonamiento cabe preguntarse entonces, si el TI lo incluye verdaderamente todo, o sencillamente se basa en enfoques económicos y mercadológicos aplicados en inequidad de beneficios como parte de la comercialización desesperada de los destinos turísticos tradicionales.

Cozumel como destino del Todo Incluido

Las *características generales* de Cozumel están influenciadas por su localización en la zona sur oriental de México, al este de la Península de Yucatán, de la cual queda separada por un canal marítimo de 17 kilómetros de ancho y hasta 800 metros de profundidad. Su ubicación frente a Playa del Carmen genera fuertes vínculos espaciales, dados los desplazamientos marítimos que se mantienen entre la isla y la zona peninsular. Comprende una superficie de 864 kilómetros cuadrados, con una configuración alargada en la dirección norte-sur, y extensión máxima de 45 kilómetros de largo por 17 kilómetros de ancho. Enmarcan la isla mares de aguas cristalinas con colores azul turquesa y extensas formaciones de coral, en los que se desarrolla una abundante y colorida vida submarina, así como actividad turística.

La ínsula contiene un alto potencial natural turístico, favorecido por la singular combinación entre recursos costeros, fondos marinos y clima tropical cálido. La base del *producto turístico* está condicionada por playas de arenas y fondos submarinos de valor contemplativo, los cuales se constituyen en soporte para la actividad turística, al generar el principal motivo de viaje. Como complemento la isla atesora una rica historia y cultura vinculadas a la civilización maya, con una arquitectura prehispánica y colonial patrimonial. A pesar de tan alto potencial, se ha conformado un producto homogéneo y estereotipado que condiciona una *oferta turística* poco diversificada, lo cual está determinado por actuaciones que no han aprovechado las potencialidades para incorporar mayor valor agregado al turismo y han desestimado la pluralidad de mercados (González & Palafox, 2006).

Atendiendo a los tipos y niveles de asimilación del espacio local, el *destino turístico* comprende tres zonas hoteleras desarrolladas sobre el litoral occidental de la isla. Ajustado a este modelo de implantación turística se han conformado dos zonas hoteleras extendidas de forma franjeante por los litorales norte (Zona Hotelera Norte) y sur (Zona Hotelera Sur), las cuales se articulan mediante una carretera costera con la ciudad San Miguel de Cozumel (Zona Hotelera Central). En su función de cabecera municipal esta comunidad costera agrupa el 99% de la población isleña y concentra numerosas plazas comerciales, variadas ofertas gastronómicas y lugares de diversión, razón por la cual su centro urbano se ha convertido en importante núcleo de gravitación turística.

La historia del *proceso de formación del destino* inició desde finales de los años 1920's y tuvo continuidad durante las décadas del 1950/1960, bajo la iniciativa de empresarios locales quienes promovieron el actual modelo de desarrollo. En consecuencia, el turismo se fue perfilando progresivamente como la plataforma de desarrollo de la isla, desplazando otras actividades con antecedente trayectoria en

el mercado (copra y pesca). Esto justifica el fuerte proceso de terciarización de la economía, en la que aproximadamente el 90% corresponde a servicios turísticos y actividades colaterales.

De hecho, la *contribución del turismo a la economía local* se convierte en uno de los efectos benéficos más significativos derivados de la evolución reciente de este mercado. La misma está relacionada con altos volúmenes de visitantes, en el año 2006 se recibieron 2,5 millones de pasajeros de crucero y más de 400 mil turistas que representan una derrama de 433,3 millones de dólares; elevado número de empleos turísticos, acentuado porcentaje de inversiones y negocios incentivados, y notorio aporte a la formación del PIB. En el proceso de conformación de estos indicadores inciden tanto visitantes de cruceros como turistas de estancia, aunque debe destacarse el rol protagónico de los cruceros como renglón proveedor más importante de turistas en Cozumel, con 989 arribos y volúmenes superiores a los 2,5 millones visitantes (SEDETUR, 2007).

Sobre la base del diagnóstico de las etapas de ordenación del turismo en Cozumel, se reconoce un *modelo turístico* consolidado, caracterizado por un desarrollo espontáneo, neogénico y especializado (González & Palafox, 2006). En este sentido, el *Sistema Turístico en Cozumel* está caracterizado por una estructura y composición diversificada asociada a problemas cíclicos de maduración del destino, como pérdida de competitividad, disminución de la ocupación y contracción en la rentabilidad (GMC, 2005).

Las potencialidades de Cozumel como espacio turístico preferente del segmento vacacional de sol y playa, y buceo han reforzado la consolidación de una *planta hotelera* integrada por 52 hoteles⁴, 19 sobre la costa y 33 concentrados en el centro de la ciudad de San Miguel, los cuales tipifican el producto turístico que comercializa el destino según la clasificación propuesta seguidamente (Tabla 1). Como se expresa en la tabla los hoteles situados sobre el litoral disponen de una base receptiva superior a los 3.200 cuartos, en las modalidades de Plan Europeo (PE) y TI, predominando los establecimientos de 4 y 5 estrellas (Ver Anexo 1).

4. Se excluyen de la lista los Hoteles Sol Cabañas de Caribe y Fontan por no preverse su reapertura.

Tabla 1 Distribución de los hoteles y habitaciones de Cozumel según producto turístico

Producto turístico	Total de hoteles	Total de habitaciones
Litoral (hoteles de playa y hoteles de arrecife litoral)	19	3.209
Ciudad (hoteles del downtown)	33	591
Total	52	3.800

Fuente: Elaboración propia con información de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel (2006) y Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo (2006).

La *oferta complementaria* gastronómica está representada por más de 40 restaurantes con especialidades en cocina mexicana, caribeña, norteamericana, mediterránea e internacional, la cual se ve incrementada con la presencia de numerosas cafeterías, bares y discotecas. Forman parte del producto de oferta complementaria 34 tiendas de souvenir y artesanías, así como 35 joyerías, las cuales se concentran sobre el malecón en la zona turística de San Miguel (Guía Turística Cozumel desde Adentro, 2005; Guía Cozy... Cozumel). Tales atractivos de la restauración extrahotelera y del comercio, unidos a diversos establecimientos recreativos y culturales de ocio turístico aseguran una oferta complementaria atrayente para los turistas que viajan en la modalidad TI y que buscan satisfacción específica en este tipo de productos.

Como parte de la caracterización del escenario turístico actual se identifican los siguientes *factores con incidencia negativa* para la operación del TI en Cozumel: alcance reduccionista de los conceptos definidos para la puesta en valor de la identidad del destino; desarticulación entre agentes económicos y sociales implicados en el proceso de desarrollo turístico (gobierno local, empresarios turísticos, socios comerciales, y población del destino); y limitaciones con los proveedores del destino, ya que la base de insumos de alimentos y otro bienes está fuera de la isla, influyendo en los precios del proveedor.

Formación y desarrollo del TI en el sistema turístico de Cozumel

Dentro del Caribe mexicano el TI es una modalidad atractiva para la operación de los complejos hoteleros vacacionales, por lo que esta singularidad ha adquirido creciente importancia en la comercialización del espacio costero. Dicha afirmación queda reconocida al identificar que en Cozumel están presentes once *complejos que operan la fórmula TI* (Anexo 2), los cuales alcanzan el 21,2% del total

de hoteles de la isla, al tiempo que concentran el 65,5% del total de habitaciones disponibles en el destino.

La *filosofía de introducción* del producto TI en Cozumel se basó en la reconversión de seis hoteles hacia esta fórmula después de haber operado en otras modalidades y la construcción de cinco hoteles conceptualizados bajo este enfoque desde las fases iniciales del proyecto turístico, como se ilustra seguidamente (Tabla 2). Por otra parte, limitaciones en la prestación de servicios corroboran que la filosofía del TI debe iniciarse desde la localización y diseño del hotel, debido a que la reconversión en muchos casos no satisface sus requerimientos.

Tabla 2 Evolución del ti en los hoteles de Cozumel

Hoteles	Año inicio en TI	Antecedentes en la gestión como hotel TI
Reef Club Cozumel	1996	Apertura como hotel TI
Iberostar Cozumel	1999	Apertura como hotel TI
Occidental Allegro Cozumel	2000	Inició operaciones en 1992 como TI con otra operadora
El Cozumeleño	2000	Tuvo intento de TI en 1990 combinado con PE
El Cid La Ceiba Resort	2001	Hotel PE (plan de alimentos) con TI opcional
Fiestamericana Cozumel Reef	2002	Hotel PE y TI
Occidental Grand Cozumel	2002	Apertura como hotel TI
Melia Cozumel	2003	Inició operaciones en 1996 como TI con Paradisus
Cozumel & Resort	2004	Tuvo intento TI en el 2000 con otra operadora
Cozumel Palace	2005	Apertura como hotel TI
Park Royal	2006	Reapertura estimada para noviembre del 2006

Fuente: Elaboración propia según información de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel y trabajo de campo.

Si se toma en consideración que la forma de contratación de los servicios turísticos más parecida al TI es la Pensión Completa (Allegre & Llorenc, 2006), puede identificarse entre los *antecedentes del TI* al sistema de contratación implantado desde 1976 en el Hotel Scuba Club Cozumel. A pesar de operar en la modalidad PE, este establecimiento promueve la comercialización desde su creación de paquetes turísticos que incluyen alojamiento, alimentos (sin bebidas, excepto jugos y té en el desayuno) y buceo.

Como puede leerse de la tabla anterior, la *introducción del TI* en Cozumel se produce a partir del año 1990 cuando El Cozumeleño tuvo un intento de iniciación

mediante pruebas en las que manejaron el PE y TI; este hotel había comenzado operaciones en 1970 con cien habitaciones, las que fueron ampliadas hasta 250 en el año 2000 bajo condiciones apropiadas para TI. Posteriormente en 1992, el hotel Occidental Allegro Cozumel inició el TI con otra operadora y en 1996 Meliá Cozumel cambió a Paradisus bajo la fórmula del TI, al tiempo que Reef Club Cozumel comenzó también a manejar la mencionada modalidad.

El proceso de *consolidación* del producto TI en Cozumel continúa con la entrada en operación de los hoteles Ibersostar Cozumel en 1999, Cozumel & Resort con otra operadora en el 2000, El Cid La Ceiba Resort en el 2001, Fiesta Americana Cozumel y Occidental Grand Cozumel en el 2002, Cozumel Palace en el 2005 y Park Royal en el 2006. Como se aprecia el TI se introdujo en la isla desde la década de los 90's bajo conceptos disímiles, mediante la operación de diversas cadenas o de hoteles propios que manejaban otros sistemas de contratación.

Tomando en consideración que la *operación actual del producto TI* en Cozumel se basa en los recursos y atractivos marino-costeros, se presenta seguidamente una clasificación de los hoteles TI de la isla según tipología del litoral en que se ubican (Tabla 3). Al respecto, se advierten diferencias importantes entre los hoteles asociados a sectores de playas y los ubicados sobre el arrecife litoral; estos últimos generalmente modifican el espacio de ocupación mediante la construcción de estructuras artificiales para propiciar zonas de soleamiento junto al mar, ofrecer vistas panorámicas y actividades acuáticas desde la costa.

Tabla 3 Clasificación de los hoteles ti según tipología de ocupación de espacio litoral

Tipología	Hoteles TI	Total de habitaciones
Hotel vacacional de playa (1.488 habitaciones)	Meliá Cozumel	147
	El Cozumeleño	252
	Reef Club Cozumel	240
	Occidental Allegro Cozumel	294
	Occidental Grand Cozumel	255
	Iberostar Cozumel	300
Hotel vacacional de arrecife (999 habitaciones)	Cozumel Palace	175
	Cozumel & Resort	180
	Park Royal	348
	El Cid La Ceiba	60
	Fiesta Americana Cozumel	236

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, la *distribución geográfica del TI* queda limitada a las zonas hoteleras norte y sur de la isla como se aprecia en los agrupamientos espaciales de la planta turística establecidos para el estudio (Tabla 4). La Zona Hotelera Norte comprende 4 hoteles con 587 habitaciones, de los cuales dos operan el TI (50% de la zona), con un total de 399 habitaciones (67,97% de la zona); mientras la Zona Hotelera Sur está integrada por quince hoteles con 2.622 habitaciones, de estos nueve manejan la modalidad TI (60% de la zona), con un total de 2.088 habitaciones (79,63% de la zona). Atendiendo a su ubicación geográfica son hoteles con atractivo de localización, situados a escasos metros del mar en una primera (*ocean front*) o segunda línea de costa (*ocean view*), con vistas panorámicas hacia el litoral, y próximos al centro urbano San Miguel de Cozumel.

Tabla 4 Establecimientos de alojamiento con sistema ti por zonas hoteleras de Cozumel

Región turística	Total de hoteles	Total de habitaciones	Total de centros de consumo
Zona Hotelera Norte	2	399	17
Zona Hotelera Centro (downtown)	—	—	—
Zona Hotelera Sur	9	2.088	69
Total	11	2.487	86

Fuente: Elaboración propia según fuentes diversas.

Atendiendo a las *tipologías funcionales del alojamiento* reconocidas en la investigación, corresponden a hoteles medianos y grandes ajustados a las demandas del segmento de vacaciones, excepto El Cid La Ceiba que sólo comercializa 60 habitaciones TI; los mismos son de categoría superior, con nueve hoteles 5 estrellas (81,8%), en los que se dispone de 2.013 habitaciones (80,9%). De acuerdo a su organización, ocho hoteles son administrados por cadenas hoteleras y tres funcionan como hoteles independientes, con predominio de estos últimos según se representa en la gráfica circular (Figura 1). De acuerdo al costo de los servicios que ofertan clasifican como hoteles de lujo, excepto el Reef Club Cozumel (The Free Blue Guide to Cozumel, 2006).

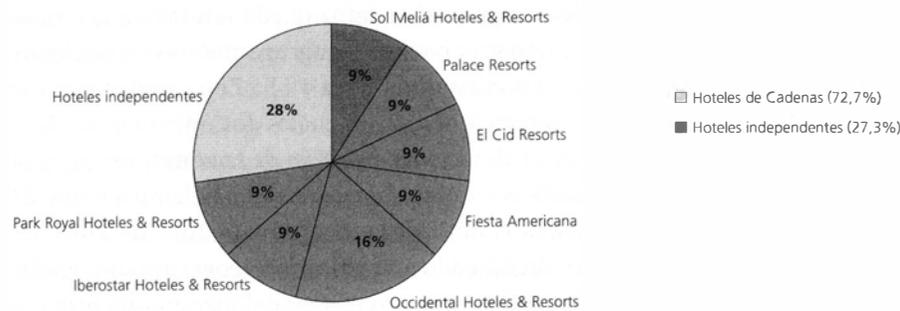


Figura 1 Hoteles TI y habitaciones por forma de propiedad⁵

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico del TI en el modelo de desarrollo turístico de Cozumel

Sobre la base del análisis comparativo de los *requerimientos del producto hotelero TI* de Cozumel con respecto al convencional, fueron identificadas las regularidades siguientes:

- Ocupa mayor superficie para la conformación de espacios interiores y exteriores, con énfasis particular en áreas ambientales y de descanso próximas a playas y zonas recreativas.
- Ofrece infraestructuras y equipamientos adecuados para clientes con mayor permanencia diaria en la instalación.
- Exige mayor oferta complementaria atractiva y diversificada para lograr la satisfacción del turista.
- Requiere grandes volúmenes de clientes, por lo que presupone un óptimo funcionamiento en condiciones de demanda estable y altos niveles de ocupación.

- Utiliza mayor cantidad de recursos para marketing turístico y publicidad, razón por la cual penetra con efectividad los mercados objetivo.
- Requiere de una óptima planificación y control de las necesidades de servicios.
- Exige personal calificado y especializado en las áreas de gestión hotelera.
- Condiciona mayor vínculo entre personal del hotel y clientes.
- Establece fuertes vínculos de interacción entre organizadores de viajes y organizaciones turísticas.
- Demanda servicios más personalizados y ajustados a la tipología de los clientes, sus necesidades y expectativas respecto al producto TI.
- Incentiva mayores niveles de lealtad y satisfacción de los clientes.
- Logra un control superior de costos e inventarios.

La diferenciación de los *componentes de la oferta del TI* entre los establecimientos que operan esta modalidad dentro del destino se establece según hoteles y cadenas o grupos hoteleros a que pertenecen. De acuerdo a la composición básica de los paquetes turísticos contenidos en catálogos de los principales Tour Operadores (TTOO) que manejan el producto, folletería de los hoteles y otras fuentes de información disponibles, se identificaron las regularidades que caracterizan los servicios incluidos en el plan de alojamiento TI y los servicios disponibles con costo adicional.

Los servicios turísticos principales contenidos en los *paquetes TI* son: transfer, alimentos y bebidas, actividades recreativas, deportes acuáticos no motorizados, entretenimiento nocturno, impuestos y propinas. En el caso de las excursiones no siempre están contenidas en el paquete, aunque generalmente se ofrecen algunos tour incluidos o se realizan descuentos por los mismos. Los servicios con cargo adicional más frecuentes son: buceo, deportes acuáticos con motor, tour y excursiones, SPA con salón de belleza, boutique y tiendas de souvenirs, y arrendadoras de autos. No obstante, se observan rasgos que distinguen la oferta entre los hoteles y las cadenas con que operan, mediante los cuales se logra el desarrollo de propuestas alternativas a la medida.

Se evidencia que el *cliente* que hace uso del producto TI en Cozumel no es un turista diferente al que emplea otras modalidades de contratación. El perfil básico de los consumidores del TI comprende fundamentalmente los segmentos de parejas (lunas de miel) y familias, pertenecientes a todos los grupos de edades, de clase media alta, con motivos de vacaciones, los cuales tienen una estancia media de cuatro a siete días en el destino, compran el paquete a través de Agencias de Viajes (AAVV) y en más del 95% alcanzan niveles favorables de satisfacción, lo cual demuestra el

5. Se clasifican según forma de propiedad en hoteles de cadena o grupo hotelero y hoteles independientes.

alto porcentaje de turistas repetitivos en los hoteles TI de Cozumel. Se imponen como *mercados emisores* de mayor importancia en la operación del producto TI Estados Unidos, México, Canadá, Europa Occidental y Latinoamérica.

Los *atributos del producto hotelero TI* en Cozumel están asociados a una capacidad habitacional disponible de 2.487 cuartos y facilidades de restauración en múltiples centros de consumo que ofertan variadas opciones gastronómicas y de bebidas (Anexo 2), aunque con restricciones para restaurantes especializados en algunos hoteles. Los establecimientos se caracterizan por la oferta de servicios durante todo el día, en los que el buffet es el sistema de restauración más empleado, de igual forma el cliente encuentra alternativas de cenas a la carta en restaurantes dentro del hotel, en otro de la propia cadena e incluso del destino, favoreciendo así la movilidad del huésped.

Como complemento, las *facilidades de entretenimiento y diversión en el hotel* ofrecen una amplia gama de actividades recreativas y deportivas mediadas por equipos de animación que organizan actividades diurnas y nocturnas, con programas temáticos para vacaciones familiares, así como opciones para compras en boutique, tiendas de buceo y deportes, y tiendas de souvenir. Los rasgos comunes del producto comprenden variadas instalaciones, entre las que regularmente se dispone de club de playa con muelle privado, más de dos albercas con jacuzzi y asoleadero, gimnasios, canchas de tenis, salones de juegos, mini club, salas de convenciones y reuniones, salas multiuso y teatros (Anexo 2). Los propios hoteles disponen además de buroes para la venta de excursiones, con avalada aceptación de los paquetes de buceo y golf.

La interpretación de los *impactos* generados por el modelo de operación del producto TI en Cozumel permitió identificar una situación caracterizada por los siguientes efectos: afectaciones al espacio litoral relacionadas con la intensificación del proceso de producción del TI; modificación del gasto turístico medio por la desproporcionalidad entre gasto en origen y en destino; reparto de los ingresos en el destino debido a la disminución de gastos fuera del hotel; distribución del ingreso entre diferentes agentes económicos del lugar; limitada movilidad del turista a causa de la permanencia dentro del hotel; modificación de las formas de consumo y disfrute del espacio turístico local; carencia de tiempo para actividades fuera del hotel y cambios en la organización de las actividades recreativas; limitada comunicación turista anfitrión; y contracción de la contribución del turismo a la economía local.

El estudio de las *ventajas y desventajas* del producto hotelero TI respecto al convencional, según percepción de los diferentes agentes económicos y actores sociales, permitió corroborar marcadas diferencias. Se evidenció que el TI es un producto atractivo para organizadores de viajes y clientes del segmento del

mercado de esta modalidad de vacaciones en la isla. Los empresarios hoteleros se ven beneficiados también con este tipo de operación, en tanto los empleados del turismo y la comunidad local se muestran más escépticos respecto a los beneficios que puede representarles.

En opinión de los *organizadores de viajes* entrevistados, los aspectos positivos derivados de la operación del producto TI corresponden a: mayor nivel de comisiones por concepto de venta del paquete; eficiencia en las operaciones, ya que es una modalidad de contratación más fácil de vender; disminución de errores en las operaciones de reservas; y absorción de una parte del gasto turístico que pudiera ser atraído por la red comercial de oferta complementaria en el destino.

La percepción de los *empresarios hoteleros*, con respecto a los aspectos valorados como positivos son: eleva la rentabilidad debido a altos niveles de ocupación y plan de alimentos incluido; simplifica los procedimientos de planificación y control del hotel ofreciendo mejores oportunidades para fiscalizar gastos e inventarios; facilita la gestión comercial al facturar el paquete a TTOO; simplifica las relaciones hotel-huéspedes; supone niveles superiores de seguridad al eliminar pagos directos en el hotel; y permite asimilar el valor agregado de la oferta complementaria.

Como aspectos negativos perciben: pago de comisiones más altas a TTOO; tendencia a ofrecer un servicio de menor calidad; posible aburrimiento de clientes no satisfechos con la oferta; riesgo de sobreentrenamiento; mayor número de quejas por la permanencia del turista en el hotel; reducción de gastos fuera del presupuesto; y disminución de ingresos adicionales provenientes de otros clientes (excursiones del día, cruceros).

Para los *empleados* del sector, se advierte como aspecto positivo la mayor estabilidad en el empleo, debido a superiores niveles de ocupación. En tanto se identifican como elementos negativos: eliminación de incentivos económicos al tener menor posibilidad de recibir propinas directas, a la vez que estas no son resultado del esfuerzo personal por quedar incluidas en el pago del paquete; falta de motivación de los empleados que prestan el servicio, ya que los salarios no son proporcionales; y jornadas de trabajo largas bajo factores de estrés laboral.

Según opinión de los *clientes* entrevistados, los criterios fundamentales de selección para visitar Cozumel utilizando la modalidad TI responden a: menor costo total de las vacaciones; buena relación calidad-precio; y variedad de servicios complementarios con opciones atractivas para grupos familiares. Los atributos del producto mejor valorados son: acogedores espacios ambientales integrados al mar; planta hotelera moderna; calidad y diversidad de los alimentos con las características de la localidad; facilidades de comunicación y transporte interno; servicios adicionales (tour incluido) para disfrutar de los atractivos; nivel de información sobre los productos del destino; y amabilidad de los empleados. La

oferta extrahotelera del destino Cozumel es percibida por los visitantes como muy atractiva, pero pobremente integrada a la totalidad del producto que se disfruta.

Los turistas indican como aspectos positivos de la operación del producto TI: conocimiento previo del precio de las vacaciones, lo que reduce incertidumbre sobre el costo del viaje y ofrece mayor estabilidad financiera; facilidades de no ver el estado de cuenta y no hacer pagos directos en el hotel; diversidad de facilidades y servicios en un mismo precio incluyendo entretenimiento sin costo adicional; ahorro de tiempo y mayor facilidad en el proceso de reserva; y sensación de protección y seguridad. En el orden negativo refieren: pérdida de personalidad en el servicio y menores niveles de calidad; mayor sensación de encerramiento dentro del hotel; y oferta extrahotelera en la ciudad de alto costo y desprovista de restaurantes de especialidades.

La *comunidad local* reconoce como aspecto positivo de la operación del TI en Cozumel, la incorporación de mayor diversidad de ofertas de alojamiento hotelero al destino. Como aspectos negativos señala: poca interacción de los turistas con el destino, ya que al estar alojados en un “hotel completo” salen menos a conocer el espacio turístico; afectaciones a los operadores turísticos locales que ofrecen opciones no incluidas en el paquete, al igual que a los restauranteros y otros pequeños empresarios del sector; derrama económica concentrada en el hotel ya que parte importante del consumo turístico queda dentro de este; y limitadas conexiones externas del hotel con la comunidad anfitriona.

Propuesta estratégica para el posicionamiento de la sustentabilidad del TI como elemento competitivo de Cozumel

Tomando en consideración que el *destino* es la base para la gestión estratégica del turismo, se hace necesario asumir los espacios turísticos como sistemas integrados en los que desempeñan un papel principal las diversas empresas que proporcionan servicios al turista, así como la comunidad local anfitriona. En este sentido, la formulación de estrategias para la integración del TI con alcance holístico permitirá avanzar hacia el posicionamiento de la sustentabilidad como elemento competitivo del destino.

El *contexto de gestión* en que se inscribe la propuesta del TI sobre bases sustentables se enmarca en el Plan de Desarrollo Municipal 2005–2008, Capítulo 5 “Promoción y Desarrollo Turístico”, según visión proyectada hacia el horizonte 2008 y objetivo estratégico formulado (GMC, 2005). Al respecto, se visualiza a Cozumel como una isla turística de primer nivel, asentada en la identidad caribeña y mexicana, hospitalaria, ambientalmente responsable, segura y limpia; en función

de cuyo escenario deseado pretende consolidar al turismo como actividad vocacional, apoyada en la infraestructura y servicios competitivos, y en consecuencia fortalecer la estabilidad económica, social y política del municipio.

Los enunciados anteriores comprometen el desarrollo de la isla con un modelo turístico orientado hacia la sustentabilidad. En tal dirección debe integrarse con mayor precisión la dimensión de calidad al concepto TI, ya que los costos del deterioro representan la pérdida de un cliente potencial repetitivo y la no atracción de los nuevos por mediación del turista satisfecho.

Atendiendo a los resultados del diagnóstico de la oferta turística de Cozumel, se hace necesario fomentar un TI de calidad superior, diversificado e integrado al destino, y con mayor diferenciación entre complejos hoteleros. Al respecto, se identificaron en orden de importancia los siguientes *Factores Clave de Éxito (FCE)*, como elementos para estructurar la gestión sustentable del producto TI en Cozumel: *Alto valor agregado de la oferta complementaria; Protección del ambiente local; Satisfacción del cliente de acuerdo a la segmentación psicográfica y cultural del mercado; Control de la calidad del producto y sus costos; Marketing y publicidad proactivas en la comercialización del producto TI; y Especialización del personal de contacto directo al cliente.*

Tales FCE deberán instrumentarse en indicadores de evaluación del destino, según conceptualización interna del desarrollo local en el que se consolida la modalidad TI y su relevancia para los mercados emisores, de forma que se potencie un análisis integral entre demanda y oferta turística. De tal manera, las *Acciones Estratégicas* (Respuestas) para la sustentabilidad del TI dentro del modelo de desarrollo de Cozumel, según percepción social del destino, deberán contener las premisas que se enuncian a continuación:

- Reconceptualización del modelo turístico local para evitar la fragmentación entre espacios que concentran los hoteles TI y la comunidad local.
- Monitoreo del producto TI como parte de la concepción de destino, con respecto a los diferentes componentes del producto que se unen para el disfrute de las vacaciones.
- Reorientación del sistema de comercialización del producto TI bajo el enfoque de multiproducto del destino, creando espacios abiertos de ocio que transiten desde paquetes TI estándar de carácter cerrado hacia paquetes de viajes a la medida.
- Control a la gestión ambiental eficiente de hoteles TI (consumo de agua, portadores energéticos, manejo de flora y fauna, etc) como parte de la política de calidad del destino.
- Implementación de programas de certificación de calidad de playas y

paisajes submarinos para minimizar el impacto por ocupación/uso y de difusión provocado por las operaciones del TI.

- Generación de una oferta extrahotelera especializada, de mayor atractivo para clientes del producto TI, basada en el aprendizaje vivencial de la auténtica experiencia del destino, y los atractivos de la restauración y comercio local.
- Oferta de paquetes TI con mayor número de servicios extrahoteleros conveniados entre TTOO y restauradores locales, así como opciones para realizar mayor cantidad de giras turísticas y compras en el destino.
- Incentivar a los clientes para efectuar gastos directos en Cozumel, favoreciendo la captación de segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo.
- Control del indicador calidad-precio de la oferta complementaria extrahotelera, lo cual es determinante para la imagen del destino y la valoración que los turistas hacen del mismo, por lo que deberán evitarse las estrategias de precios que favorezcan la etapa actual de desarrollo y que comprometan su futuro.
- Potenciación del valor del turismo para la comunidad local, favoreciendo mejores oportunidades de integración.
- Profesionalización de los trabajadores ajustada al nuevo paradigma del desarrollo sustentable del destino, a fin de garantizar un mayor nivel de compromiso en la gestión del TI.
- Ampliación de la cobertura de mercados emisores interesados en el TI de Cozumel, con la correspondiente difusión de información para el conocimiento del destino.
- Implementación de políticas de renovación de productos tradicionales asociados al TI, estimulando la puesta en valor de productos turísticos alternativos.
- Retroalimentación permanente con los clientes del producto TI que visitan Cozumel.

Conclusiones

El producto hotelero TI ha descrito durante las últimas décadas una dinámica evolución como parte del proceso de producción turística del espacio litoral, con incidencias significativas en el contexto caribeño, debido a su introducción como modalidad para la comercialización del producto de sol y playa. La alta capacidad de dinamización de la actividad turística que presupone para la región insular deberá

propiciar la evaluación de la filosofía básica que asumen los complejos hoteleros TI, ya que la misma reconoce que la adquisición de paquetes con mayor número de servicios contratados en origen implica menor gasto directo en el destino.

Por tanto, la gestión de hoteles TI en los modelos de desarrollo turístico de los espacios litorales compromete a la sustentabilidad como elemento competitivo para el posicionamiento estratégico del destino, lo cual deberá estar fundamentado en los atractivos naturales y culturales que tipifican a las comunidades costeras. De esta forma se potenciará la comercialización de una experiencia turística ajustada a la realidad económica, sociocultural y ambiental de dichos espacios. Al respecto, la inserción compatible del TI en los modelos de destinos litorales requiere de la reconceptualización del producto por parte de los espacios locales que generan esta oferta y de un comportamiento responsable de consumo por parte de los mercados emisores, el cual pudiera ser pactado en códigos de buenas prácticas turísticas.

Deberá reconocerse que la problemática que caracteriza a los destinos costeros como punto de partida para proyectar una gestión eficiente del producto TI sobre bases sustentables parece estar condicionada por la falta de explicación holística para el manejo del sistema turístico, de manera que permita integrar las diferentes dimensiones de la sustentabilidad en acciones prácticas. La reorientación bajo este paradigma establece la gestión integrada del producto TI como parte de la oferta total del destino turístico.

En el caso particular de Cozumel, el TI ocupa un papel fundamental en la vida del destino, ya que compromete más del 50% de los hoteles vacacionales de la costa y más del 60% del total de habitaciones disponible en el destino. Al mismo tiempo, la contratación de vacaciones TI especializadas en sol y playa, y buceo ha estado respaldada por una demanda significativa condicionada a los reconocidos niveles de aceptación que representa para el cliente, sin embargo es necesario continuar estudiando su verdadera contribución al destino local, ya que esta modalidad está basada en un modelo importado que no favorece la oferta complementaria del destino, ni repercute en beneficios apreciables para la comunidad.

La problemática diagnosticada se constituye en el soporte para la proyección estratégica de la sustentabilidad como opción responsable que garantizará la optimización del sistema turístico local. Tómese en consideración que Cozumel es una isla de fama mundial por el buceo y *snorkeling*, razón por la que se ha posicionado como uno de los mejores sitios para dicha práctica a nivel mundial. Sin otra alternativa, la preservación del merecido lugar que se ha ganado será resguardada sólo si se cambian los enfoques actuales de gestión hotelera, con énfasis particular en los establecimientos TI, debido al rol protagónico que han venido desempeñando recientemente dentro del sistema turístico de Cozumel.

Anexo 1. Inventario de Hoteles de Playa en Cozumel

	Hotel	Localización	Capacidad de Alojamiento	Modalidad de operación	Categoría
1	Meliá Cozume	Zona Hotelera Norte	147	TI	5
2	El Cozumeleño	Zona Hotelera Norte	252	TI	5
3	Playa Azul	Zona Hotelera Norte	50	PE ⁶	5
4	Coral Princess	Zona Hotelera Norte	138	PE	5
5	Playa Azu	Zona Hotelera Sur	42	PE	3
6	Cozumel Palacel	Zona Hotelera Sur	175	TI	5
7	Scuba Club Cozume	Zona Hotelera Sur	61	PE	3
8	Cozumel & Resort	Zona Hotelera Sur	180	TI y PE	4
9	Caribe Blue	Zona Hotelera Sur	22	PE	3
10	Villa Blanca	Zona Hotelera Sur	50	PE	3
11	Casa del Mar	Zona Hotelera Sur	106	PE y PA	4
12	Park Royal	Zona Hotelera Sur	348 ⁷	TI	5
13	El Cid La Ceiba Resort	Zona Hotelera Sur	60	PE y TI ⁸	5
14	Presidente Intercontinental	Zona Hotelera Sur	253 ⁹	PE	5
15	Fiesta Americana Cozumel	Zona Hotelera Sur	236	TI y PE	5
16	Reef Club Cozumel	Zona Hotelera Sur	240	TI	5
17	Occidental Allegro Cozumel	Zona Hotelera Sur	294	TI	4
18	Occidental Grand Cozumel	Zona Hotelera Sur	255	TI	5
19	Iberostar Cozumel	Zona Hotelera Sur	300	TI	5

6. Con desayuno incluido y entrada al campo de golf

7. Reapertura en noviembre

8. TI opcional. Ofrecen paquetes de buceo, paquetes de golf y paquetes especializados para eventos.

9. Reapertura en octubre

Fuente: Elaboración propia basada en Guía Cozumel desde Adentro, Información de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel y trabajo de campo.

Anexo 2 Inventario de facilidades en Hoteles ti de Cozumel

Hotel	Categoría	# de cuarto	Restaurantes	Bar	Piscina	Gimnasio	Cancha deTenis	Muelle	Convenciones
1 Meliá Cozumel	5	147	3	5	2	1	2	—	Salón para 300 pax
2 El Cozumeleño	5	252	3	6	2	1	1	X	Salón para 600 pax
3 Cozumel Palace	5	175	4	3	3	1	—	X	—
4 Hotel Cozumel & Resort	4	180	3	3	2	1	1	X	Salón para 600 pax
5 El Cid La Ceiba Resort	5	348 ¹⁰	4	5	3	1	1	—	—
6 El Cid La Ceiba Resort	5	60	1	1	2	—	1	X	—
7 Fiesta Americana Cozumel	5	236	3	4	2	1	1	X	Sala 30 pax
8 Reef Club Cozumel	5	240	3	6	2	1	1	X	—
9 Occidental Allegro Cozumel	4	294	4	7	3	1	2	X	—
10 Occidental Grand Cozumel	5	255	5	5	3	1	2	X	Salón para 90 pax
11 Iberostar Cozumel	5	300	5	5	3	1	2	X	Salón reuniones

10. Apertura en Noviembre.

Fuente: Elaboración propia basada en Guía Cozy, Cozumel, Mexican Caribbean Guía Azul, Información de la Asociación de Hoteles y Moteles de Cozumel y trabajo de campo. En algunos casos la información no estuvo disponible.

Referencias bibliográficas

- ALEGRE, J. & POU, L. 2006. *El paquete turístico de Todo Incluido: un análisis de sus implicaciones para el caso de las Islas Baleares*. Primera versión marzo del 2006. Departamento de Economía Aplicada. Universitat de les Illes Balears. España.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CANARIAS. 2005. Dictamen 4/2005 del Consejo Económico y Social de Canarias. Facultativo a petición del Gobierno de Canarias sobre La Incidencia del Todo Incluido en Canarias y las implicaciones en el comercio de las Islas. España.
- DUNN, J. Y HURDUS, A. s/a. *Tourism rapid assessment tool concept paper*. Prepared by Conservation International and the George Washington University. RAISE.
- ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO DE VARADERO. 2006. TALLER NACIONAL TODO INCLUIDO: TENDENCIAS Y PROYECCIONES, 2. Ponencias. Varadero del 6 al 8 de diciembre del 2006. Ediciones Balcón. FORMATUR. Cuba.
- GALLEGO, J. 2002. *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE COZUMEL – GMC. 2005. *Plan de Desarrollo Municipal de Cozumel 2005-2008*.
- GUÍA TURÍSTICA COZUMEL DESDE ADENTRO. Junio-Noviembre, 2005.
- GUÍA COZY... COZUMEL. Mexican Caribbean.
- GONZALEZ HERRERA, M. 2006. *Gestión de Hoteles Todo Incluido desde la perspectiva integrada del destino turístico*. Monografías. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de Las Villas. Cuba.
- GONZALEZ, M. & PALAFOX, A. 2006. Producción del espacio turístico en ambientes sensibles. Isla de Cozumel, México y Cayo Las Brujas, Cuba. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Buenos Aires: CIET, v. 15, n. 2. p. 149-178.
- GRUPO DE GESTIÓN HOTELERA Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA. 1999. *La modalidad del Todo Incluido en Cuba*. Informe MINTUR, Cuba.
- HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, M. 2002. El modelo Todo Incluido en Cuba: evolución y perspectiva. *Economía y Desarrollo*, n. 1, v. 130, Ene.-Jun. 2002. Cuba.
- INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS – INIE. 2005. *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Impreso en TRADINOS S.A. Uruguay.
- ISSA JOHN, J. & JAYAWARDENA, C. 2003. The “all-inclusive” concept in the Caribbean. *Emerald. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 15, n. 3, p. 167-171. <http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm>
- MATOS, H. et al. 2005. *Turismo: complete su conocimiento (TCSC)*. Libro Digital. Versión 1.0. Capítulo 7 Hotelaría / Modalidades / Todo Incluido. Escuela de Hotelaría y Turismo de Varadero. Cuba.
- SECRETARÍA DE TURISMO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO. 2007. Indicadores turísticos 2006, Gobierno del Estado de Quintana Roo, México, en: <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/estadisticas.php>
- MACCANTI BETANCOR, S. 2006. *Informe de coyuntura del mercado turístico italiano*. Verano 2005. Proyecto Internacionalización de la Oferta Turística de Gran Canaria. España.
- THE FREE BLUE GUIDE TO COZUMEL. 2006. Edition from May 1st to July 31st, 2006.
- VERA REBOLLO, J. F. & MARCHENA, M. 1996. Efectos del turismo en las estructuras regionales periféricas: una aproximación analítica. *Estudios Regionales*, Vigo, Edita Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. España.

Recibido en: 10/10/2006.

Aprobado en: 09/03/2007.