

Eslabones de la Cadena de Valor del Ecoturismo en San Carlos, Sonora, México

Links of the Ecotourism Value Chain in San Carlos, Sonora, Mexico

Fecha de recepción:
19 Septiembre del 2024

Marisela Aldecoa-León¹, Jesús Ángel Enríquez Acosta²
y José Humberto López Caballero³

Fecha de aprobación:
6 enero del 2025

- 1 Autora de correspondencia: Dra. en Desarrollo Regional y Mtra. en Ciencias Sociales. Profesora de asignatura nivel C en la Universidad de Sonora.
Correo electrónico: marisela.aldecoa@unison.mx. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1805-1212>.
- 2 Doctor en Ciencias Políticas y Sociales y Mestro en Ciencias Sociales. Profesor investigador en el Departamento de Sociología y Administración Pública de la Universidad de Sonora.
Correo electrónico: jesus.enriquez@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0931-8491>.
- 3 Doctor en Administración Educativa y Maestro de Tiempo Completo en el Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora.
Correo electrónico: humberto.lopez@unison.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9750-4356>.

Resumen

Este estudio aborda la problemática de la dependencia del turismo en San Carlos, Sonora, México (SCSM), identificando como desafío principal la fragmentación de la cadena de valor (CV) del ecoturismo. Esta desconexión entre los actores clave limita el desarrollo regional sostenible (DRS) y el aprovechamiento integral de los recursos turísticos. El objetivo principal es caracterizar la actividad ecoturística en SCSM desde el enfoque de cadenas de valor, identificando fortalezas y debilidades en sus eslabones. La investigación emplea un enfoque metodológico mixto, que incluye observación participante, entrevistas semiestructuradas y la recolección de 359 cuestionarios. Los resultados revelan que la localidad presenta eslabones sólidos en cuanto a las actividades ecoturísticas, servicios restauranteros y hotelería. Sin embargo, se observan deficiencias significativas en términos de comercialización y transporte tanto público como privado. Además, se constató una notable desconexión entre las empresas ecoturísticas y los otros componentes de la CV, lo que impide una integración efectiva.

Palabras clave: Ecoturismo, cadena de valor turística, enfoque mixto, San-Carlos-Sonora-México.

Códigos JEL: Z3, Z32

Abstract

This study focuses on ecotourism and its potential to promote sustainable regional development (SRD) in a tourism-dependent area, specifically San Carlos, Sonora, Mexico (SCSM). The main objective is to characterize ecotourism activities in SCSM through the lens of value chains, analyzing the links that comprise the Ecotourism Value Chain (EVC). The research employs a mixed methodology, including participant observation, semi-structured interviews, and the collection of 359 questionnaires. The results reveal that the locality has strong links in ecotourism activities, restaurant services, and hospitality. However, significant deficiencies were identified in terms of marketing and both public and private transportation. Additionally, a notable disconnection was observed between ecotourism businesses and other components of the EVC, hindering effective integration.

Key Words: Ecotourism, tourism value chain, mixed approach, San-Carlos-Sonora-México.

JEL Codes: Z3, Z32



1. Introducción

Este trabajo presenta un análisis de la CV del ecoturismo en SCSM, comprendiéndola como una poderosa herramienta en la planeación estratégica, la creación de valor y la minimización de los costos (Vergara et al., 2019). Como ya señalaba CEPAL (2012) y CEPAL (2016), el progreso socioeconómico depende de sectores y actividades que generen un crecimiento productivo dinámico, impactando positivamente en la producción, el empleo y la integración internacional, mientras promueven la conservación del medio ambiente, la aplicación de avances tecnológicos y la implementación de políticas públicas que tengan como objetivo la igualdad. Acorde con Padilla y Oddone (2017) a raíz de la crisis financiera global (2008-2009), los gobiernos caribeños y latinoamericanos han demostrado un interés cada vez mayor en relación a la política industrial; países como Guatemala y el Salvador, han implementado planes nacionales centrados en el desarrollo de política industrial, considerados cruciales para definir objetivos y prioridades, influir en los sectores productivos, colaborar con otras políticas y definir criterios para identificar las cadenas que se beneficiarán durante la duración del plan. En contraste, México y Costa Rica han implementado programas para fomentar la competitividad o fortalecer las cadenas de valor.

El análisis de cadenas de valor permite identificar restricciones y desarrollar estrategias a nivel de cada participante en la cadena, con el objetivo de incrementar la productividad y añadir más valor. Según los autores mencionados, el refuerzo de las cadenas de valor fomenta la multiplicidad de la producción y está vinculado a cambios estructurales. Este proceso implica aumentar la participación mediante el avance hacia actividades más complejas, pasando de tareas sencillas a otras de mayor sofisticación.

En este estudio se considera crucial integrar el concepto de CV en el análisis del ecoturismo, ya que permitirá identificar los eslabones más fuertes o vulnerables dentro de esta actividad. Esto facilitará un examen profundo de la participación real de todos los actores involucrados, lo cual abrirá la posibilidad de proponer nuevos esquemas de gestión turística. Dichos esquemas estarían sustentados en normas y estrategias que abarcarían múltiples sectores y departamentos, promoviendo así una acción pública coordinada.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es caracterizar la actividad ecoturística en SCSM desde la perspectiva de las cadenas de valor. Para conseguirlo, el texto se organizó con una introducción inicial, un segundo apartado donde se desarrolla la revisión de literatura sobre el tema. En el tercero, se describe la metodología utilizada. En el cuarto, se discuten los resultados del estudio. En el quinto, se presentan las conclusiones. Y, por último, en el sexto, se muestran las referencias bibliográficas. Los hallazgos teóricos y empíricos se consideran utilidad para la gestión del ecoturismo.

2. Marco Teórico de Cadenas de Valor Turísticas

El concepto de CV en el turismo permite identificar los diferentes actores que se constituyen como eslabones en la cadena, logrando con esto una visión holística y novedosa del funcionamiento del turismo (Yumisaca et al., 2020). De manera similar a otras cadenas de valor, es crucial reconocer la complejidad que se presenta en cada eslabón, ya que cada uno puede estar relacionado con varios productos (Oddone & Alarcón, 2017a).

Siendo el turismo una industria que abarca diversas actividades, actores, ubicaciones y roles, su desarrollo y planificación consideran actividades de valor agregado que forman, naturalmente, cadenas de valor turísticas que se presentan en distintas escalas y para todas las modalidades turísticas, con leves diferencias prácticas, generando beneficios para proveedores, consumidores y actores principales (Sutomo et al., 2023).

Autores como Oddone y Alarcon (2017) describen que el proceso comienza con el deseo del turista. El turista a través de una agencia de viajes, un operador turístico o por internet compra su pasaje. El siguiente paso incluye servicios adicionales como traslados al aeropuerto, casas de cambio y trámites de documentación. Al llegar al destino, el turista utiliza varios servicios locales que enriquecen su experiencia, como operadores turísticos, compañías de transporte, alojamientos, servicios gastronómicos, y excursiones. Estos servicios locales, incluyendo la compra de recuerdos, tienen sus propias cadenas de valor que generan empleo e ingresos para la población local.

En síntesis, a lo anteriormente descrito autores como (Ávalos et al., 2022) sostienen que los



eslabones básicos en una CV turística son: el producto, la provisión del servicio, el alojamiento, la alimentación, la intermediación y el transporte.

Mientras que, acorde con lo postulado con Alvarado et al. (2017) la CV turística se compone por:

Cuadro 1. Componentes de la cadena de valor

TERRITORIO	COMPONENTES DE LA CADENA	PROVEEDORES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
1. Plan sectorial de ordenamiento territorial turístico	1. Turistas	
	2. Distribuidores	1. Productores agrícolas
	3. Medios de Transporte	2. Pescadores
	4. Hospedaje	3. Guías turísticos
	5. Servicios de alimentación	

Elaboración propia con base en los postulados de Alvarado et al (2017)

Los intermediarios juegan un papel clave en la evolución y consolidación de destinos y productos, y también en la gestión de las CV. Cada vínculo en la cadena tiene un impacto en el valor total del destino; si uno de los elementos no mantiene un nivel de calidad adecuado, puede repercutir negativamente en el valor global que el turista percibe, ya que este evalúa la experiencia en su conjunto (Oddone & Alarcón, 2017a).

Para Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016), el concepto de CV es fundamental para analizar y planificar las actividades ecoturísticas. Ellos plantean que este enfoque permite un análisis innovador del turismo bajo una visión integral, lo que ayuda a definir pautas necesarias para integrar la sostenibilidad como un eje estratégico en la administración del turismo y en el posicionamiento competitivo de los destinos dentro de los mercados.

Por otro lado, López et al. (2008) explican que la CV se fundamenta en la colaboración entre diferentes organizaciones, cuyo propósito es generar beneficios compartidos, con metas alineadas al mercado y un flujo continuo de información entre las partes involucradas. Este modelo se centra en asegurar la calidad, apoyándose en una estructura organizativa bien interconectada.

El mapeo de estas actividades es esencial, ya que permite visualizar cada etapa del proceso y a los diferentes actores involucrados. Este enfoque facilita la detección de oportunidades dentro del mercado y la interacción entre oferta y demanda

(OIT, 2015). Pulido-Fernández y López-Sánchez (2016) enfatizan que es una herramienta invaluable tanto para el análisis como para la planificación y manejo de políticas turísticas, ofreciendo una visión integral de cada eslabón en la cadena.

Su aplicación permite obtener: reconocimiento de los participantes en el turismo y su habilidad para gestionar y negociar, aumento de la conciencia comunitaria sobre los beneficios del turismo, manejo de recursos con contribuciones de actores directos y apoyo institucional, promoción y consolidación del destino por parte de actores empresariales y comités, integración de nuevos actores debido al reconocimiento de un trabajo constante y responsable (López et al., 2008).

Por otra parte, es importante destacar que, de acuerdo con los autores mencionados, también se han identificado diversos desafíos en el desarrollo de experiencias ecoturísticas. Entre estas dificultades se encuentra la necesidad de los actores de obtener resultados a corto plazo, lo que afecta la credibilidad cuando las acciones son lentas. Asimismo, en casos, existen diferencias entre los miembros de la cadena, ya que algunos optan por competir en lugar de cooperar, aunque el establecimiento de objetivos comunes puede fortalecer la colaboración. Otro obstáculo significativo es la resistencia a la colaboración por parte de los organismos oficiales, quienes deben integrarse activamente en las mesas de trabajo para dirigir políticas y asegurar recursos.

Finalmente, López et al. (2008) señalan que el enfoque de CV plantea una serie de desafíos importantes. Entre ellos se encuentran la consolidación de destinos y el incremento de su reconocimiento, la distribución justa y equitativa de los beneficios, el desarrollo de productos únicos y distintivos, la coordinación efectiva de los actores para fortalecer los destinos, así como la mejora en la organización y la capacidad de gestión.

3. Metodología

El diseño metodológico se basó en un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar la cadena de valor del ecoturismo en San Carlos, Sonora. Para la recolección de datos cuantitativos, se utilizó un muestreo por conveniencia, ya que las encuestas se aplicaron en diversos puntos ecoturísticos a los



visitantes disponibles y dispuestos a participar. Los puntos seleccionados incluyeron playas, senderos y áreas protegidas, abarcando una diversidad de sitios turísticos representativos de la región.

El tamaño de la muestra, compuesto por 359 encuestas, se determinó utilizando la fórmula para universos infinitos, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Este enfoque fue necesario debido a la falta de datos específicos sobre la población ecoturística promedio en la región. Aunque el muestreo por conveniencia introduce ciertas limitaciones en la representatividad estadística, se buscó aplicar las encuestas en horarios y días diversos para captar una amplia gama de perspectivas y perfiles de visitantes.

En la etapa cualitativa, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas con guías y empresarios del sector. Los participantes fueron seleccionados de forma intencionada, tomando en cuenta criterios como experiencia en el sector ecoturístico y vinculación con actividades clave, lo que permitió profundizar en las dinámicas internas de la cadena de valor.

Para el desarrollo de la metodología, se tomó como base la primera etapa del modelo metodológico para el trabajo en Cadenas de Valor de ecoturismo y turismo sostenible de López *et al.*, (2008) titulada “Desarrollo de la Cadena” y los postulados sobre la estructura de la cadena de (Alvarado, Oddone, & Gil, 2017). Quedando la siguiente estructura de 4 niveles:

Desarrollo de la cadena. - El objetivo es entender cómo opera la CV dentro del ecoturismo, identificando los atractivos, productos, servicios, actores involucrados y las relaciones que existen entre ellos. Para facilitar su análisis, se ha dividido el estudio en las cuatro etapas que se describen a continuación:

El Objeto de Estudio: SCSM. - se recopiló información secundaria disponible acerca del área que es objeto de análisis.

Identificación y caracterización de los atractivos. - se llevó a cabo mediante la observación participante, la cual consistió en elaborar un inventario detallado que caracterizó los atractivos ecoturísticos. Se tomaron en cuenta varios indicadores, tales como: accesibilidad, actividades

de promoción, atractivo del sitio, guías, infraestructura, proveedores de servicios, seguridad y servicios complementarios.

Estructura de la CV del Ecoturismo. - se detallan y explican los diferentes eslabones que conforman la CV del ecoturismo: alojamiento, comercialización, guías y empresarios del sector, servicios gastronómicos, transporte, visitantes. La información fue recopilada mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Se llevaron a cabo 13 entrevistas con guías y/o empresarios ecoturísticos, de los cuales 10 eran hombres y 3 mujeres, con edades comprendidas entre los 31 y los 60 años. Nueve de ellos cuentan con certificación como guías turísticos y ocho gestionan empresas relacionadas con el ecoturismo. Además, se validaron 359 de los cuestionarios aplicados a turistas con base en los cuales se describe su perfil.

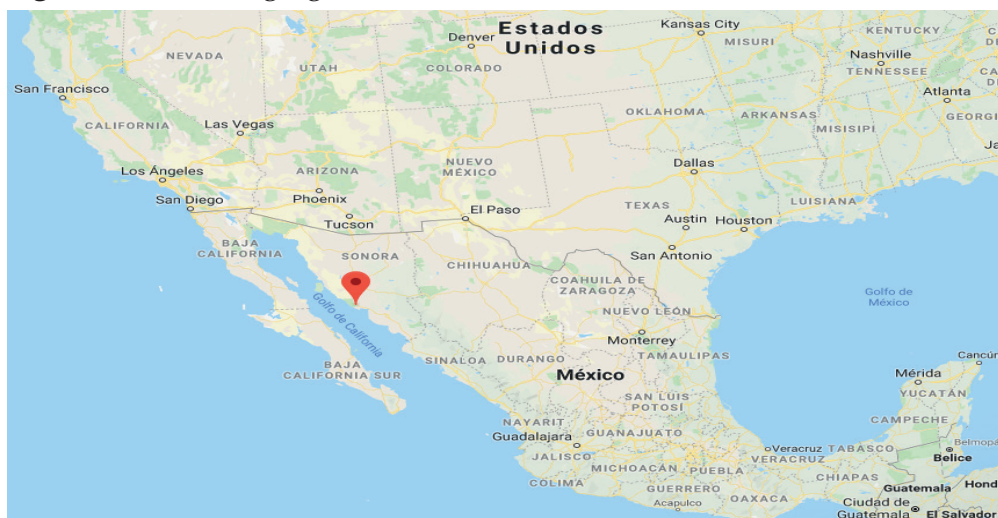
Mapeo de la cadena. - Finalmente, con la información recopilada, se elabora un diagrama de la CV en el que se visualizan claramente los eslabones y sus nulas interacciones.

4. Resultados. El Desarrollo de la Cadena

4.1 El Objeto de Estudio: SCSM.

SCSM forma parte del área urbana de Guaymas, cuya economía se diversifica en sectores como la agricultura, la ganadería, la pesca, las maquiladoras y, sobre todo, el turismo (H. Ayuntamiento de Guaymas, 2019). El turismo es una actividad clave en esta región, atrayendo anualmente alrededor de 850,000 turistas nacionales y aproximadamente 200,000 visitantes internacionales, en su mayoría de Estados Unidos y Canadá, este sector genera unos 9,000 empleos, de los cuales alrededor de 3,000 son empleos directos, en 2023 la infraestructura hotelera ofrecía más de 2,000 habitaciones con una tasa de ocupación del 56%, y los ingresos por turismo en SCSM alcanzaron los 260 millones de pesos consolidándose como una de las áreas turísticas más importantes del estado de Sonora (INEGI, 2020^a; Mexico News Daily, 2023).

SCSM se encuentra a 117 km al sur de Hermosillo,

Figura 1. Ubicación geográfica

Fuente: Google Maps. (n.d.). *Ubicación de San Carlos, Sonora, México.*

https://www.google.com.mx/maps/place/85506+San+Carlos,+Son./@29.8310602,-113.2725066,7z/data=!4m6!3m5!1sox86c96319f9360f85:ox544470a59a1fc6d8!8m2!3d27.9617875!4d-111.0370989!16zL2ovMDZtd3Q!entry=tu&g_ep=EgoyMDI0MTAwOC4wIKXMDSoASAFAw%3D%3D

la capital de Sonora y a 416 km de la frontera con Estados Unidos. Sus playas, ubicadas en la costa occidental de México, forman parte del Mar de Cortés.

Está compuesto por vegetación desértica, una marina natural y destacada oferta turística de alto nivel (Playas México, 2019). Sus cerros rojizos y sus aguas cálidas son otros de los atractivos que embellecen la zona. Durante los meses más cálidos, julio y agosto, SCSM es frecuentado principalmente por turistas nacionales, las temperaturas oscilan entre los 23°C y 40°C. En contraste, durante diciembre y enero, que son los meses de mayor afluencia de turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá, las temperaturas promedio fluctúan entre los 8°C y 27°C (AccuWeather, 2023).

El desarrollo de SCSM como destino turístico comenzó en 1964, impulsado por el crecimiento del sector inmobiliario, que se centró en atraer a visitantes de segunda residencia, principalmente provenientes de Estados Unidos y Canadá (García, 2011). Este desarrollo fue promovido por Rafael T. Caballero, quien también fue clave para que la bahía recibiera el reconocimiento oficial de “Bahía de San Carlos Nuevo Guaymas” por el H. Congreso del Estado de Sonora.

El turismo de fin de semana, proveniente principalmente de Hermosillo y Obregón, ha sido un factor determinante en el crecimiento de SCSM. Sin

embargo, su distancia de aproximadamente 420 km con Tucson, Arizona, ha dificultado que se convierta en un destino atractivo para visitas de fin de semana desde esa ciudad (García, 2011). Para superar esta limitación, el gobierno del estado, ha lanzado programas como OnlySonora. Este programa permite la internación temporal de vehículos de extranjeros y mexicanos residentes en el extranjero, autorizando su circulación únicamente dentro de Sonora.

Hoy en día, SCSM se ha consolidado como uno de los principales destinos turísticos en Sonora, con una población de 2,508 habitantes, que incluye residentes de origen estadounidense y canadiense (INEGI, 2020a). La localidad cuenta con 45 restaurantes, 12 hoteles, y una amplia variedad de casas disponibles para alquiler vacacional (INEGI, 2020b).

Según un estudio realizado por Chávez y Enríquez (2022), SCSM obtuvo un Índice de Competitividad¹ del 51%, consolidándose como el segundo destino turístico más competitivo en Sonora. Este éxito se atribuye a su estratégica ubicación, sus atractivos naturales, infraestructura adecuada y servicios diseñados para satisfacer al visitante, además de su imagen de mercado bien valorada.

¹ El Índice de Competitividad Turística (ÍCT) permite evaluar factores que atraen inversiones o fomentan el desarrollo de negocios turísticos.



4.2 Identificación y Caracterización de los Atractivos

Mediante la observación participante, que es una técnica cualitativa para la recolección de datos, se obtuvo la información necesaria para elaborar un inventario que caracteriza los atractivos (Cuadro 2). Considerados así debido a que cuentan con estructura para realizar actividades. Por ejemplo, Rancho Nuevo, Rancho del Desierto, las tres playas de los Algodones y la Granja de Perlas, son propiedades privadas donde las actividades turísticas se desarrollan dentro de terrenos delimitados. Por otro lado, lugares como la playa inclusiva, el letrero de San Carlos, Estero el Soldado, el Mirador y el Delfinario son gestionados mediante organismos públicos. En cuanto a espacios públicos como el acantilado/reloj solar, la Isla San Pedro Nolasco, el sendero Sawari o el Acuario, se identificó que son empresas privadas las que ofrecen servicios en estos lugares. Los indicadores evaluados en el inventario incluyen: promoción, prestadores de servicios, infraestructura, guías, atractivo y accesibilidad.

Los recursos ecoturísticos en SCSM agregan valor y ofrecen una atracción adicional para quienes visitan la bahía. Estos elementos son clave para incentivar a los turistas a prolongar su estancia o a

regresar en múltiples ocasiones, ya que enriquecen la variedad de experiencias que se pueden disfrutar en la zona. Además, ayudan a dispersar la afluencia de visitantes, evitando que se concentren en un único lugar, promoviendo que exploren distintos puntos del área, lo que también mejora la gestión del turismo local.

4.3 Estructura de la CV del Ecoturismo en SCSM.

Siguiendo las propuestas de Alvarado et al. (2017) y Oddone y Alarcón (2017a), los componentes fundamentales de la CV en el ecoturismo incluyen alojamiento, estrategias de comercialización, guías y operadores ecoturísticos, medios de transporte, servicios de alimentos y bebidas, y turistas.

En el contexto de SCSM, cada uno de estos elementos tiene características propias, que se describen a continuación:

Guías y Empresarios Ecoturísticos

Según las entrevistas, la mayoría de las empresas ecoturísticas (Cuadro 3), se identifican como negocios familiares, tales como Gary Shop, Enrike's Adventures y Rancho Nuevo, o como micro, entre las que se encuentran Rancho del Desierto, Playa Libre, Playa Cobro, El Mar Diving Center, Cañón

Cuadro 2. Identificación y caracterización de los atractivos ecoturísticos en SCSM

Atractivo	Accesibilidad	Infraestructura	Prestador de servicios	Guías	Promoción
Granja de Perlas	Sí	Sí	Perlas del Mar de Cortez	<i>In situ</i>	Sí
Esteros el Soldado	Sí	Sí	Cedes	<i>In situ</i>	No
Playa Inclusiva	Sí	En abandono	Ayuntamiento de Guaymas	No	No
Mirador	Sí	Sí	Ayuntamiento y Gobierno del Estado	No	No
Playa los Algodones	Playa libre	Sí	Playa libre	No	No
	Playa cobro	Sí	Playa cobro	No	No
	Playa Paradiso	Sí	Caseta de cobro	No	No
Playa San Francisco	Sí	No	No	No	No
Cerro Tetakawi	Sí	No	No	Privados	No
Cañón de Nacapule	Sí	Baños, falta mantenimiento	Cañón de Nacapule	Privados	No
Delfinario	Sí	Sí	Cedes	<i>In situ</i>	No
Isla San Pedro Nolasco	Yate o lancha.	No	No	No	No
El Acuario	Yate, lancha o caminata	No	No	No	No
Rancho Nuevo	Sí	Camino y senderos bien definidos	Rancho Nuevo	<i>In situ</i> y privados	No
Sendero Sawari	Sí	No	Hotel Sawari	<i>In situ</i>	No
Acantilado, Reloj Solar	Acceso privatizado por casas	No	No	Privados	No
Rancho del desierto	Sí	Sí	Rancho del desierto	<i>In situ</i>	No
Letrero "San Carlos"	Sí	No	Ayuntamiento de Guaymas	No	No

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en campo

de Nacapule y Beach Club Marinaterra. Solo dos, el Delfinario y el Estero el Soldado, son gestionadas por la Comisión de Ecología y Desarrollo Sustentable (CEDES). Estas empresas funcionan de manera autónoma, sin integrarse en cooperativas, asociaciones o clústeres. Los fondos provienen de fuentes privadas y locales. En cuanto a la mano de obra se calcula que esta actividad genera alrededor de 162 empleos. Los entrevistados mencionaron que no tienen conocimiento de políticas que fomenten el ecoturismo.

De acuerdo con el directorio de guías turísticos, actualmente existen nueve guías certificados en SCSM. Durante el trabajo de campo, se identificaron tres personas adicionales desempeñándose como guías ecoturísticos; aunque todos ellos aseguraron estar certificados, algunos mencionaron que su certificación no estaba al día. En cuanto a los propietarios de las empresas de ecoturismo, se observó que la mayoría, con excepción de Cañón de Nacapule, también asumen el rol de guías en las actividades que ofrecen.

Visitantes

Según datos de la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), la región de Guaymas-San Carlos registró un notable flujo turístico en 2023, con más de 600,000 visitantes. Esto representó alrededor del 11% del total de turistas que visitaron el estado de Sonora, posicionando a SCSM como uno de los puntos turísticos más destacados del estado,

solo superado por Puerto Peñasco y Hermosillo (Meganoticias, 2023; OCV, 2023).

Con base en los resultados obtenidos de las encuestas y las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, se puede concluir que el ecoturismo en la zona, aunque aún se encuentra en una etapa inicial, ha experimentado un crecimiento constante y notable. La mayoría de los ecoturistas son excursionistas o viajeros de fin de semana que prefieren desplazarse en grupo, ya sea con amigos o familiares, sin que se aprecien diferencias significativas entre géneros. Este grupo está compuesto en su mayoría por adultos jóvenes, cuyas edades oscilan entre 15 y 64 años; específicamente, el 51% se encuentra en el rango de 28 a 42 años, con una edad promedio de 31 años. Se caracteriza por ser una población con altos niveles educativos y un nivel de ingresos que varía de medio a alto.

El gasto promedio de los ecoturistas en SCSM asciende a \$7,614 pesos. Un análisis realizado mediante técnicas de segmentación por clúster reveló tres segmentos principales: el 23% de los ecoturistas gasta aproximadamente \$10,106; el 38% destina cerca de \$6,037 pesos; y un 39% gasta alrededor de \$1,492 pesos. Los intereses comunes que comparten estos turistas incluyen la conexión con la naturaleza, la apreciación de la cultura local, la gastronomía y la interacción con las comunidades del lugar, lo que resalta su deseo de una experiencia integral y auténtica en el destino.

Cuadro 3. SCSM: Prestadores de servicios ecoturísticos

Atractivo	Tipo de empresa		Origen de capital	Empleos	Conocen políticas de fomento
	Por tamaño	Cooperativa, asociación o clúster			
Rancho Nuevo	Familiar	No	Privado	5	No
Rancho del Desierto	Micro	No	Privado	3	No
Playa los Algodones	Playa Libre	No	Ninguna	Privado	2
Playa los Algodones	Playa Cobro	No	Ninguna	Privado	10
Marina San Carlos	Pyme	No	Privado	120	No
Granja de Perlas	Pyme	No	Privado	Sd	No
Gary Shop	Familiar	No	Privado	3	No
Esteros el Soldado	Micro	No	Gubernamental	4	No
Enrique's Adventures	Familiar	No	Privado	2	No
El Mar Diving Center	Micro	No	Privado	2	No
Delfinario	Gubernamental	No	Gubernamental	Sd	No
Cañón de Nacapule	Micro	No	Privado	10	No
Beach Club Marinaterra	Micro	No	Privado	1	No

Nota: 'Sd' indica que no se dispone de información específica para esta categoría.

Fuente: Elaboración propia. Datos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas y observación directa en campo durante el estudio realizado en SCSM



Comercialización

La selección de un sitio o actividad turística depende de diversos factores, tanto internos como externos. Entre los internos se encuentran los gustos y preferencias personales, mientras que los factores externos incluyen la información disponible (Pérez y Echarri, 2021). En relación con este último aspecto, se encontró que:

- Los ecoturistas en SCSM suelen organizar su itinerario principalmente en función de recomendaciones de conocidos. La mayoría de los visitantes llega a las actividades por su cuenta, utilizando sus vehículos particulares, y en casos menos frecuentes, contratan los servicios de un guía.
- A pesar del alto interés y la preparación de los guías su nivel de operación es escaso, puesto que al igual que ocurre con gran parte de los atractivos turísticos en el enclave, no se sabe de su existencia. Casi un 50% de los entrevistados, tanto turistas como locales, declararon no conocer ni saber cómo contactar a un guía.
- No se encontraron circuitos/paquetes de viaje que integren actividades, hoteles, restaurantes, souvenirs, etc. O siquiera una alianza promocional entre estos elementos. De acuerdo con Parillo (2022) el paquete turístico es más comercial, seguro y completo, además ayuda a la revalorización del territorio, facilita la promoción, y para el turista es más práctico en cuanto a tiempos de planeación.
- Aun cuando es bien conocido el importante papel de las agencias de viaje y su influencia en la toma de decisión (Cortés, Cañas, & Sarmiento, 2019) en SCSM, Sonora el papel del intermediario es nulo.

En voz de un entrevistado:

En el lugar no tenemos ni un punto donde los visitantes lleguen a pedir informes, pa' que cualquier persona, sin importar su situación, reciba aunque sea lo básico... desde qué onda con el área, cómo se encuentra, hasta qué tanto puede avanzar alguien que batalle pa' moverse o que tenga problemas pa' ver o escuchar. (Ignacio, 59 años)

Existe una Oficina de Convenciones y Visitantes, sin embargo, la ubicación de la oficina es poco visible, lo que dificulta su capacidad para interactuar con la diversidad de actores turísticos. Según lo expresado

en entrevistas, su alcance se limita a distribuir folletos entre aquellos que llegan directamente a la oficina, ya que su enfoque principal parece centrarse en la promoción de pernoctaciones en hoteles.

Transporte

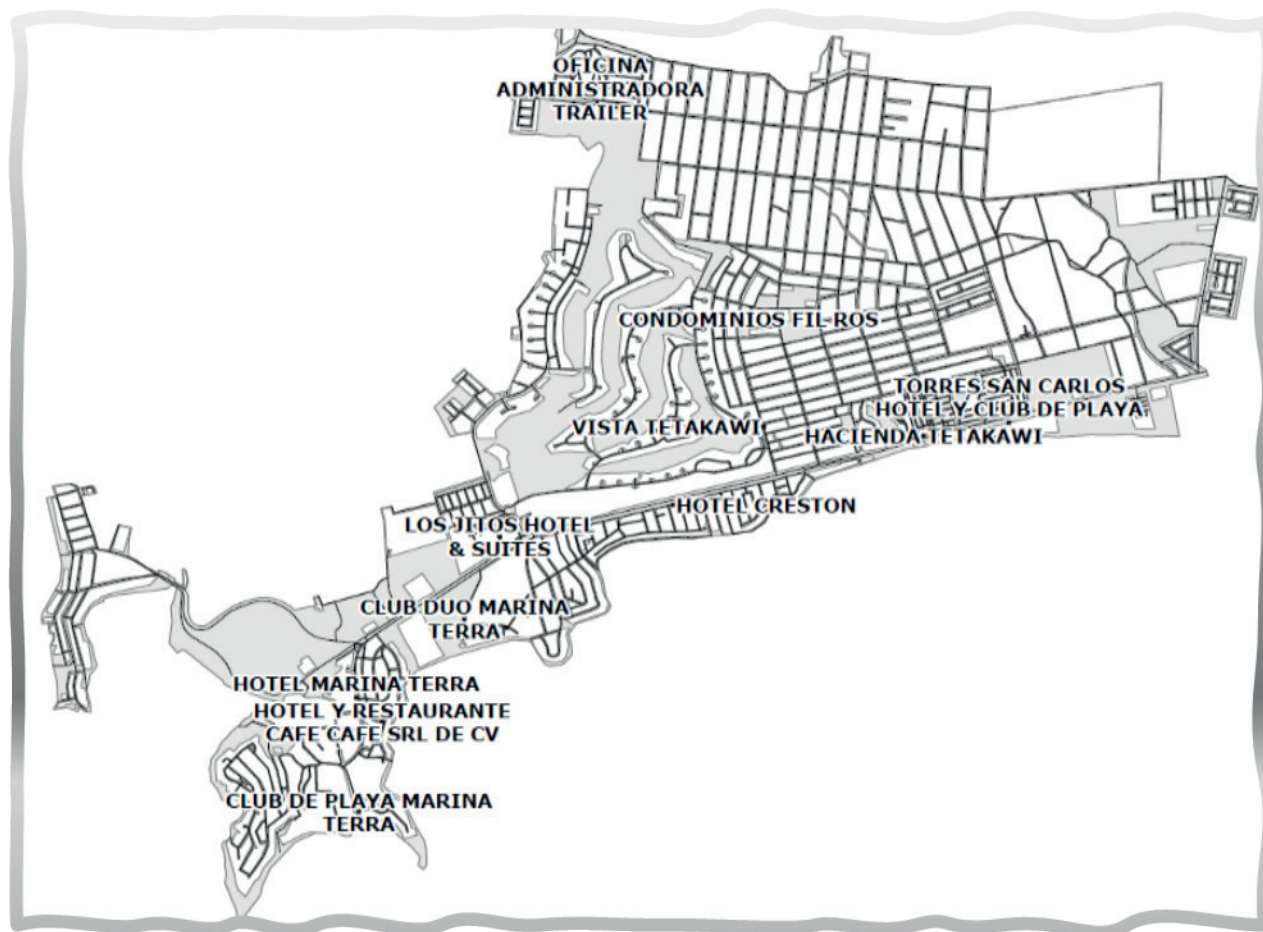
Una de las principales dificultades identificadas es la deficiente conectividad del área. No existe un sistema de transporte adecuado para acceder al enclave ni para desplazarse dentro de él. El transporte público no resulta útil para los turistas, y el servicio de taxis es limitado. En realidad, la única opción viable para los visitantes es el uso de vehículos particulares. Como lo mencionó un entrevistado:

- Uno llega con ganas de ir al Nacapule... y no hay como ¡Así de simple! Debería mínimo haber un camión que salga de Guaymas a San Carlos a cada rato, digamos cada hora; y luego, que de San Carlos hubiera transporte directo al cañón. Ahí es donde nos falta una conexión clave. (Ignacio, 59 años)
- No hay camiones, ni taxis, ni Uber, o sea, no contamos con lo más básico pa' que la gente pueda llegar al destino. Así se corta la CV, pa'l turismo de sol y playa y los que vienen buscando ecoturismo. (Estaban, 41 años)

Alojamiento

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020b), en San Carlos se identifican 12 establecimientos de alojamiento (ver figura 2). Es relevante que algunos hoteles no figuren en el registro, como el Hotel Sawari, que abrió en 2019, y el Hotel Gringo Pete, cuya fecha de inauguración no está documentada, aunque se sabe que ha operado por al menos 20 años. También es notable que en el mapa del INEGI no se incluya la zona de Los Algodones, donde se encuentran otros importantes hoteles y condominios, como Plaza San Carlos y Condominios Playa Blanca, entre otros.

Se observó el funcionamiento de dos parques para casa rodantes, cinco condominios/departamentos, seis hoteles y casas residenciales destinadas al alquiler, siendo este último sector el de mayor crecimiento. De todos los alojamientos, solo uno, el Hotel Sawari, ofrece un paquete que combina la estadía con un tour ecoturístico. Es importante destacar que este hotel también es el único en pertenecer a una cadena internacional, mientras que los demás son iniciativas locales o regionales.

Figura 2. SCSM (Zona Urbana). Hospedaje.

Fuente: Mapa Digital de México, paquete cartográfico 2020, INEGI.

Servicios gastronómicos

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020b), en la localidad operan 45 restaurantes (ver figura 3). La mayoría de estos son pequeños negocios locales que se especializan en ofrecer platillos de la región. Solo uno de estos restaurantes ha sido incorporado a una cadena más grande, aunque se ha mantenido la autenticidad en su menú, así como en la contratación de empleados y la selección de proveedores.

En las encuestas realizadas, los restaurantes locales fueron evaluados positivamente, obteniendo calificaciones de “buenos” tanto en la calidad de los productos como en sus estándares de higiene (ver figura 4).

De manera similar a otros sectores, como parte de la investigación se exploró si existían conexiones entre la industria restaurantera y las

actividades ecoturísticas. Sin embargo, de manera insatisfactoria, no se identificaron vínculos entre los restaurantes locales y las empresas o guías dedicados al ecoturismo.

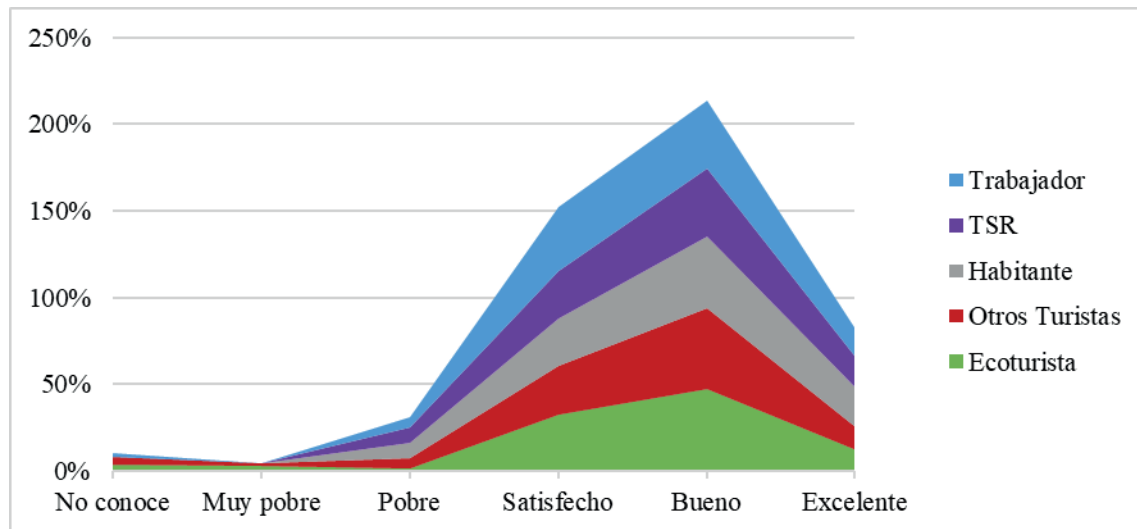
4.4 Mapeo de la Cadena

En resumen, la CV del ecoturismo en SCSM, se encuentra considerablemente fragmentada. A pesar de que los diferentes eslabones coexisten en la localidad, no se identificaron vínculos significativos entre ellos. Los empresarios del ecoturismo no muestran interacción alguna con otros sectores clave, como el de restaurantes, comercialización, transporte o alojamiento. Únicamente se identificó un caso en el que un guía estaba vinculado a un hotel para ofrecer un paquete que incluía tanto el tour como el hospedaje. Como expresó un entrevistado:

La verdad es que la CV del ecoturismo ni pinta ¡simplemente no existe! CEDES, que trae la batuta de las áreas protegidas en San Carlos,

Figura 3. SCSM (Zona Urbana). Servicios de Alimento

Fuente: Mapa Digital de México, paquete cartográfico 2020, INEGI.

Figura 4. Gráfico de frecuencias “Calidad e higiene en restaurantes y Bares”.

Fuente:Elaboración propia en base a información obtenida en campo

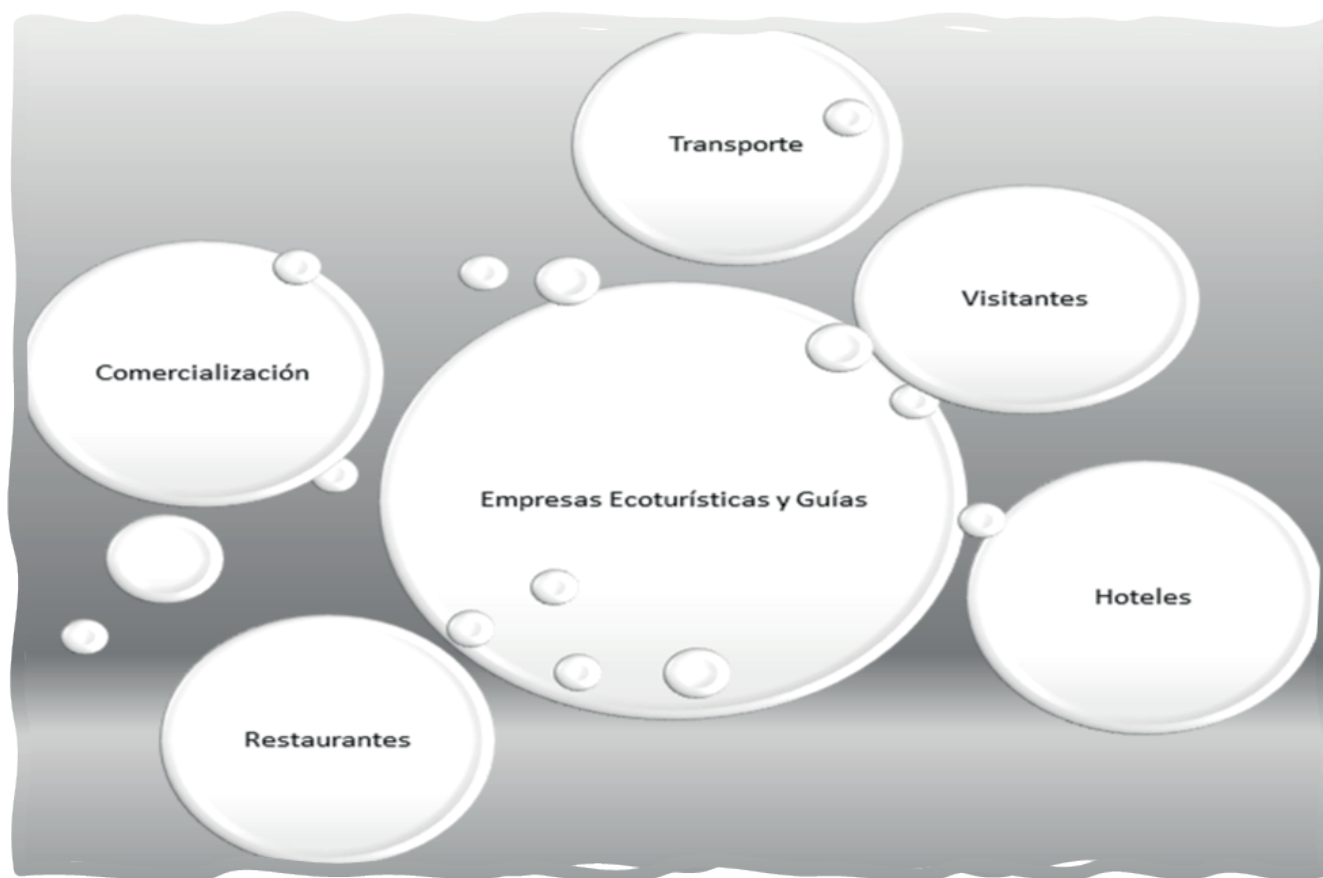
ha estado chambeando con los ejidatarios y la gente de por ahí, pero lo hacen sin mucha estructura, nada que se parezca a un clúster. Les echan la mano con capacitación y todo, pero no han logrado que se junten de manera organizada. Y, pa' acabarla, la oficina de turismo ni se ha metido a ayudar a que se armen algo bien. (Ignacio, 59 años)

El análisis de la cadena de valor (CV) del ecoturismo en SCSM revela una estructura fragmentada y poco cohesionada. A pesar de que diversos componentes coexisten en la región, como guías, alojamientos y servicios gastronómicos, su desconexión limita el desarrollo sostenible del ecoturismo. La falta de interacción entre los empresarios del ecoturismo y sectores clave, como restaurantes y transporte,

impide la creación de sinergias que podrían enriquecer la oferta turística. Además, la ausencia de paquetes turísticos integrados y la escasa visibilidad de la Oficina de Convenciones y Visitantes contribuyen a la fragmentación del mercado. En

general, esta falta de integración y colaboración resalta la necesidad urgente de estructurar mejor la CV para maximizar el potencial del ecoturismo en la región.

Figura 5. Cadena de Valor para el Ecoturismo en SCSM. Sin conexiones.



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en campo

5. Conclusiones

La CV turística es un instrumento elemental en el análisis e instrumentación de las complejas relaciones que existen entre los múltiples actores y actividades que componen la industria del turismo. Mediante esta, es posible fortalecer destinos, maximizando el potencial económico y cultural gracias a la colaboración entre las partes en el desarrollo de estrategias integradoras y sostenibles. Desde la planificación hasta las estrategias de seguimiento post-experiencia, cada eslabón juega un papel crucial en la generación de valor y en la fidelización del visitante.

SCSM, es uno de los destinos turísticos más importantes de Sonora, cuenta con características

únicas; como una rica biodiversidad desértica que colinda con el “acuario del mundo”, el Mar de Cortés. Este estudio revela aspectos clave que pueden ser útiles para mejorar el desarrollo sostenible de la industria ecoturística en la región.

La diversidad de atractivos, por ejemplo, se considera una oferta rica y variada para los visitantes. Los guías y las empresas turísticas cuentan con certificaciones adecuadas, manejan tours de calidad, y han sido altamente evaluados por quienes han usado sus servicios. Los visitantes cumplen con el perfil clásico del ecoturista: son excursionistas o turistas que viajan en familia o con amigos, son adultos jóvenes con una edad promedio



de 31 años, tienen altos niveles educativos e ingresos medios o altos, y demuestran un gran interés en explorar y conectarse con la naturaleza, la cultura, las personas y la gastronomía de los destinos que visitan. En cuanto a la comercialización, la ausencia de estrategias coordinadas contribuye a una limitada captación de visitantes. Las iniciativas locales y regionales carecen de alianzas estratégicas que podrían potenciar la promoción del destino y mejorar su posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional. El tema del transporte es un área crítica que requieren mejoras urgentes; la falta de opciones de transporte público o servicios de taxi es un gran obstáculo que limita el acceso de los visitantes a los atractivos (particularmente aquellos que llegan al estado vía aérea motivados por el turismo de bodas). Los hoteles y restaurantes fueron bien evaluados por los turistas.

Empero, la falta de integración entre las partes es evidente, e impide aprovechar sinergias y economías de escala que podrían beneficiar a todos los actores involucrados. Es necesario el desarrollo de clústeres o asociaciones que fomenten la colaboración.

En términos prácticos, este estudio ofrece una base para diseñar estrategias que fortalezcan la integración de la cadena de valor ecoturística, como la implementación de alianzas estratégicas entre sectores y el desarrollo de infraestructura de transporte. Asimismo, los hallazgos destacan la necesidad de programas de capacitación y organización para los actores locales, que impulsen una gestión colaborativa y sostenible.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo aporta al marco conceptual de las cadenas de valor en turismo sostenible, al examinar las dinámicas de integración y desconexión en un destino emergente. Además, brinda un modelo de análisis replicable en otras regiones con características similares, enriqueciendo el entendimiento de los factores clave para el desarrollo del ecoturismo.

En resumen, SCSM posee un potencial considerable como destino ecoturístico, su desarrollo futuro dependerá de la capacidad de los actores para trabajar de manera colaborativa en la superación de los desafíos identificados en cada eslabón y en la unión de la CV.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere investigar destinos ecoturísticos exitosos que hayan logrado integrar sus cadenas de valor, lo

cual podría ofrecer estrategias aplicables a SCSM. Además, se propone explorar modelos de clústeres o asociaciones que fomenten la colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, evaluando su impacto en el desarrollo del ecoturismo. También se recomienda llevar a cabo estudios que analicen el impacto económico del ecoturismo en las comunidades locales, con un enfoque en la creación de empleos y los ingresos generados, para fundamentar políticas públicas de apoyo.

Bibliografía

- AccuWeather. (6 de 12 de 2023). *AccuWeather San Carlos Sonora*. <https://www.accuweather.com/es/mx/san-carlos/235762/december-weather/235762>
- Almada. (1990). En *Diccionario de historia, geografía y biografía sonorenses*. 3ra Ed. Sonora, México: Instituto Sonorense de Cultura. https://archivogeneral.sonora.gob.mx/images/bibliotecadigital/Almada_-Francisco-R.-Diccionario-de-historia_-geografia-y-biograf%C3%ADa-sonorenses.pdf
- Almada. (2000). *Breve historia de Sonora*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alvarado, J., Oddone, N., & Gil, L. (2017). *Fortalecimiento de la Cadena de Valor de turismo en Perdernales, República Dominicana*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/89c4f7f2-7817-40d4-8eba-750e7bob72e7/content>
- Ávalos, J., Morales, A., Samaniego, C., & Pinos, M. (2022). Rediseño de la CV turística, y su incidencia en la rentabilidad económica y social del GAD Parroquial Ingapirca, del Cantón y Provincia del Cañar. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 1562-1592. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4304/0>
- Cambio. (2002). Sonora y sus municipios. *Hermosillo, Sonora. Secretaria de educacion y cultura*.
- CEPAL. (2012). *Cambio estructural para la igualdad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Chávez, A., & Enríquez, J. (2022). Agentes Económicos y su Entorno Competitivo del Turismo en San Carlos Nuevo Guaymas, México. *Revista Propuestas para el Desarrollo*, VI(VI), 1-18. <https://www.propuestasparaeldesarrollo.com/index.php/ppd/article/view/127>
- Cortés, C. F., Cañas, D. E., & Sarmiento, D. E. (2019). *El papel de las agencias de viajes en Ibagué y su importancia para el turismo*. Ibagué, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. <https://>

- repository.ucc.edu.co/entities/publication/4c48cb41-baa4-492a-af5a-a177c350f6c1
- García. (2011). *Modelos de desarrollo local basados en turismo*. Tesis de Maestría. Hermosillo, Sonora: El Colegio de Sonora.
- H. Ayuntamiento de Guaymas. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo Guaymas Sonora 2018-2021*.
- INEGI. (2020a). *Censo de población y vivienda*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Tabulados>.
- INEGI. (2020b). Principales resultados por localidad. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/ficha.html?tit=326108&ag=0&f=csv>
- López et al. (2008). Aplicación del enfoque de Cadena de Valoren turismo sostenible para el municipio de Puerto Nariño, Amazonas, como aporte para la certificación de destinos turísticos sostenibles. *Turismo en la Amazonia. Entre el desarrollo convencional y las alternativas ambientales amigables*, 1(4), 63-84. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11488/9789589880609.parte2.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Meganoticias. (2023). *Visitantes abarrotan las playas de San Carlos*. <https://www.meganoticias.mx/guaymas/noticia/visitantes-abarrotan-las-playas-de-san-carlos/413977>
- Mexico News Daily. (2023). *Mexico in Numbers: The recovery and rise of tourism*. <https://mexiconewsdaily.com>
- OCV. (2023). *Datos de turismo en San Carlos*. Retrieved from <https://www.ocvguaymas.com>
- Oddone, N., & Alarcón, P. (2017a). Fortalecimiento de la cadena de turismo de La Antigua Guatemala y de los municipios rurales del departamento de Sacatepéquez. En O. y. Padilla, *Fortalecimiento de las cadenas de valor rurales* (págs. 185-242). Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/dofog9f4-1095-40ae-980b-7bd4d9af7b20>
- OIT. (2015). PYMES MÁS Competitivas para la creación de más y mejores empleos. *Análisis de la Cadena de Valor del sector turístico de San Cristobal de las Casas, Chiapas, México*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_709383.pdf
- Padilla, R., & Oddone, N. (2017). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL/ONU. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40662-manual-fortalecimiento-cadenas-valor>
- Parillo, G. (2022). *Plan estratégico de marketing para el desarrollo turístico en Pontelatone*. (Doctoral dissertation), Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE). <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1012>
- Pérez R, L., & Echarri, M. (2021). Retos y Perspectivas de los Sistemas de Información en Destinos Turísticos. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 5(1), 125-146. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13424>
- Plan Municipal de Desarrollo Guaymas Sonora 2018-2021*. (s.f.).
- Playas México. (19 de septiembre de 2019). *Bahía de San Carlos, Playas de Sonora*. Obtenido de <http://www.playasmexico.com.mx/sonora/bahia-de-san-carlos/>
- Pulido-Fernández, J. I., & Lopez-Sánchez, Y. (2016). La Cadena de Valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 26, núm. 59, enero-marzo, 155-175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5302873>
- Rojas, T., Cortés, C., & Montoya, M. (2022). *Cadena de Valor de los servicios ecoturísticos en la ciénaga de Mallorquín*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- SEGOB. (15-08-1980). *Declaratoria de Zona de Desarrollo Turístico Nacional, relativa al Combinado Turístico San Carlos, formado por los predios Los Algodoneros, El Bavisio, y Rancho San Carlos, ubicados en la Comisaría y fundo legal de Nuevo Guaymas, Municipio de Guaymas, Son.* Ciudad e México: Diario Oficial de la Federación.
- Sutomo, Y. A. W., Sianipar, C. P., Basu, M., Onitsuka, K., & Hoshino, S. (2023). Tourism value chain: synthesizing value webs to support tourism development and planning. *Tourism Review*, 78(3), 726-746. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-12-2021-0566/full/html>
- Vázquez, H. (2018). *Ecoturismo en zonas costeras del centro y sur de Sonora. Análisis de factibilidad*. Hermosillo: Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo. <https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1006/1139/1/H%C3%A9ctor%20Vazquez%20Figueroa.pdf>
- Velázquez, M. G. (2009). *Luchas Verdes. Los movimiento ambientalistas de Tepoztlan, Morelos y el Cytrar en Hermosillo, Sonora*. Hermosillo, Sonora: Colegio de Sonora. <https://libros.colson.edu.mx/index.php/colson/catalog/book/113>
- Vergara, O., Acevedo, A., & González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74. <https://revistas.uaautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/292>
- Yumisaca, J. E., Bohórquez, E. A., Mendoza, E. A., & Gonzabay, J. (2020). (2020). Cadena de Valor del destino Dos Mangas como herramienta para el análisis de la sostenibilidad de la oferta turística. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 88-96.