

2024

INFORMES EN CONTRASTE

36 TURISMO RESPONSABLE

CO'OX MAYAB

Escenario de aprendizajes

CARLA IZCARA





INFORMES EN CONTRASTE
36

Co'ox Mayab. Escenario de Aprendizajes

Carla Izcara

Alba Sud Editorial

Serie Informes en Contraste, núm. 36, 2024

Este informe se publica en el marco del proyecto “Aprentatges per a l'enfortiment del turisme comunitari”, ejecutado por Alba Sud con el apoyo de la Diputació de Barcelona, convocatoria 2022.



Del texto:
Carla Izcara



De esta edición:
Alba Sud Editorial
info@albasud.org
www.albasud.org

Diseño gráfico: [Sauló, Vinyes i Pins SCCL](#)

Imagen de portada: Turistas en Tekit. Imagen de Co'ox Mayab

Barcelona, 2024

ISBN: 978-84-09-66162-6

Comité editorial

Raoul Bianchi (Manchester Metropolitan University, Reino Unido)
Asunción Blanco Romero (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Macià Blázquez (Universitat de les Illes Balears, España)
Ernest Cañada (Universitat de les Illes Balears, España)
Matilde Córdoba (University of California, Estados Unidos)
Inma Díaz Soria (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Robert Fletcher (Wageningen University, Países Bajos)
Jordi Gascón (Universitat de Barcelona, España)
Inés Gutiérrez Cueli (Universitat Oberta de Catalunya, España)
Samuel Jouault (Universidad Autónoma de Yucatán, México)
Clément Marie dit Chirot (Université Angers, Francia)
Gema Martínez Gayo (Universidad Oberta de Catalunya, España)
José Mansilla (Universitat Autònoma de Barcelona, España)
Claudio Milano (Universitat de Barcelona, España)
Ivan Murray (Universitat de les Illes Balears, España)
Enrique Navarro (Universidad de Málaga)
Cristina Oehmichen (Universidad Nacional Autónoma de México, México)
Diana Ojeda (Indiana University Bloomington, Estados Unidos)
Andrés Pinassi (Universidad Nacional del Sur – CONICET, Argentina)
Érica Schenkel (Universidad Nacional del Sur – CONICET, Argentina)
Angela Teberga (Universidade de Brasília, Brasil)

El presente informe ha sido evaluado por arbitraje externo de doble ciego.



Carla Izcara

Graduada en turismo y máster en Antropología y Etnografía por la Universitat de Barcelona. Trabaja como técnica en investigación y comunicación en Alba Sud. Sus investigaciones se enfocan en cómo repensar críticamente el turismo desde perspectivas feministas. Entre sus publicaciones más recientes destacan: [¡Puro verde! Parques urbanos de la Gran Área Metropolitana de San José](#) (en coautoría con Ernest Cañada, Alba Sud Editorial, núm. 32); [TURISMESS: Economía social y solidaria y turismo en Cataluña](#) (en coautoría con Raül Valls, Alba Sud Editorial, núm. 31, 2024); [Turismos de proximidad: demanda de una política pública](#) (en coautoría con Ernest Cañada y Raül Valls, Alba Sud Editorial, Informes en contraste núm. 26, 2023); [Turismo responsable a debate. Reflexiones después de la pandemia de la COVID-19](#) (Alba Sud Editorial, Informes en contraste núm. 25, 2023); [Slum tourism. Controversias en torno al turismo y la pobreza](#) (en coautoría con Alejandra López, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 23, 2023); [Transformar el turismo desde la proximidad. ¿Cómo abordamos el debate en Cataluña?](#) (en coautoría con Ernest Cañada, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 19, 2022); [Turismos de proximidad: un plural en disputa](#) (editado con Ernest Cañada, Icaria Editorial, 2021).

Agradecimientos

Quiero agradecer la confianza depositada en mi trabajo y el cálido acompañamiento durante el trabajo de campo al equipo operativo de Co'ox Mayab: Alejandro Montañez, mi guía y acompañante a todas horas y todas partes, Abraham Puebla, quien me ha ayudado a resolver dudas y ha contribuido a la ilustración de este informe, Gloria Dzib, quien me abrió las puertas de su casa, Itzá Solís, David Medina y el resto del equipo por dedicarme vuestro tiempo y reflexiones. Asimismo, quiero hacer mención y agradecer a Samuel Jouault, responsable de que Alba Sud conociera Co'ox Mayab y quien también me ha ayudado con la revisión del texto. También quiero destacar la implicación de Manuel Xool, asesor de Co'ox Mayab, así como agradecer el tiempo que me dedicaron todas las socias, socios, asesores y representantes de instituciones amigas para reflexionar conmigo alrededor de este proyecto. Por último, agradecer a Ernest Cañada, coordinador de Alba Sud, por darme la oportunidad de hacer mi primera investigación en solitario y revisar este informe.

Este informe va dedicado a todas las personas que conforman Co'ox Mayab, equipo operativo, asesor y cooperativas, así como a los y las estudiantes que han pasado por esta organización y han empleado su tiempo e ilusión a sacar adelante este proyecto.

RESUMEN

Co'ox Mayab nace en 2014 como una organización de segundo nivel que une diferentes cooperativas turísticas en el estado de Yucatán, México. En un principio quería ser el brazo comercial de las cooperativas, para lograr establecer canales de comercialización propios sin tener que depender de intermediarios. En sus diez años de funcionamiento se ha convertido en mucho más que una agencia de viajes receptora. Actualmente también funciona como espacio de formación, sensibilización e incidencia política. Este informe tiene como objetivo sistematizar la experiencia de Co'ox Mayab a partir de recopilar su historia, explicar cómo se organiza y dar a conocer las personas y proyectos que la conforman. En particular, se destacarán algunos de sus puntos fuertes como la capacidad de generar red y ser un espacio de formación y profesionalización alternativo en turismo para jóvenes. Asimismo, se reserva un espacio final de recomendaciones para que el proyecto continúe avanzando.

Palabras clave: cooperativas, formación, trabajo en red, turismo comunitario, Yucatán.



Reinita coronada. Imagen de Co'ox Mayab.

ÍNDICE

pág. 7	1. Introducción
pág. 9	2. Metodología y objetivos
pág. 12	3. Contexto
pág. 12	3.1. Breve recorrido por la historia de la Península
pág. 16	3.2. Propiedad agraria en México
pág. 18	3.3. Turismo comunitario en la Península de Yucatán.
pág. 21	4. Resultados. Co'ox Mayab
pág. 21	4.1. ¿Qué es Co'ox Mayab?
pág. 26	4.2. Historia de Co'ox Mayab
pág. 32	4.3. Las 10 cooperativas
pág. 40	4.4. Organización de Co'ox Mayab
pág. 43	4.5. Organizaciones e instituciones aliadas
pág. 47	4.6. Co'ox Mayab escenario de aprendizajes
pág. 50	4.7. Aspectos a mejorar y potencialidades
pág. 56	5. Recomendaciones
pág. 60	6. Conclusiones
pág. 63	Referencias

1. INTRODUCCIÓN

El turismo se ha presentado tradicionalmente como una vía de desarrollo socioeconómico y generador de empleo. A pesar de ello, con el paso de los años, se ha visto como este desarrollo esconde múltiples contradicciones y puede conllevar un aumento de la desigualdad, expulsión de la población local, destrucción del medio ambiente, generación de trabajo precario, etc.

Frente a estas dinámicas, han surgido diferentes movimientos contra la turistificación a la vez que se han generado formas alternativas de organizar el turismo. Por ejemplo, el turismo comunitario. Esta forma de gestión colectiva del turismo ha sido un fenómeno creciente hace más de veinte años en América Latina. En el caso de México, empezó a proliferar en los años noventa y dos mil (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015).

Las motivaciones y orígenes de las iniciativas turísticas comunitarias pueden ser muy dispares: familias y cooperativas campesinas que buscan mejorar su economía debido a la situación de crisis que hay en la agronomía; organizaciones comunitarias preocupadas por el medio ambiente; comunidades que después de un conflicto intentan reinsertarse en la vida civil y mantener sus memorias; grupos de mujeres que tratan de incrementar sus recursos y ser más independientes; pequeños negocios familiares (Cañada, 2014). A pesar de sus diferencias, la mayoría enfrentan retos compartidos: dificultades para comunicar y comercializar los productos y experiencias turísticas; dependencia en agentes externos; bajos niveles de profesionalización y calidad; dificultades de accesibilidad; alteración de la vida y organización comunitaria, entre otros.

Alba Sud, a lo largo de sus dieciséis años de trayectoria acompañando iniciativas de turismo comunitario, ha constatado la ausencia de “una fórmula mágica” que contribuya a que una iniciativa de turismo comunitario sea exitosa, en un sentido más allá de lo económico, ya que cada contexto es particular. Por ello, hemos sistematizado varias experiencias que son exitosas en ámbitos concretos. Para este informe, queremos analizar la experiencia de **Co'ox Mayab**, una cooperativa de segundo nivel¹ en el estado de Yucatán que surge como respuesta a los retos compartidos del turismo comunitario enumerados anteriormente. Co'ox Mayab es un proyecto colectivo de

1 Una organización de primer nivel se conforma a partir de la unión de diferentes personas físicas, tengan o no vínculo familiar, para llevar a cabo una actividad. En este caso, una cooperativa de servicios turísticos. Una organización de segundo nivel se crea cuando diferentes organizaciones se juntan para llevar a cabo una o varias actividades concretas y conforman, en el caso de este informe, una unión de cooperativas como Co'ox Mayab. Finalmente, una organización de tercer nivel agruparía distintas organizaciones de segundo nivel que, en esta ocasión, sería la Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario.

1. INTRODUCCIÓN

personas vinculadas a la academia, sector turístico y otros agentes clave del territorio. A pesar de que nace con la voluntad de ser una agencia de viajes receptiva y mejorar la comercialización del turismo comunitario, termina siendo un espacio de coordinación de proyectos, formación de estudiantes y agente político que vela por los intereses de las cooperativas y comunidades que la conforman. Así, decidimos publicar este informe por el carácter singular de Co'ox Mayab como espacio de formación y voluntad de impulsar otro tipo de turismo vinculado a los valores de la Economía Social y Solidaria. También cabe destacar que ha logrado superar una pandemia y mantenerse a flote diez años en un mercado altamente competitivo y en un contexto inestable atravesado por múltiples amenazas.

En particular, en este informe, se explicará la historia de Co'ox Mayab y su importancia en cuanto espacio de aprendizaje tanto para las cooperativas que la conforman como para más de sesenta estudiantes durante sus diez años de funcionamiento.

Asamblea Co'ox Mayab, Tekit, febrero 2024. Imagen de Co'ox Mayab



2.

METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

El objetivo de este informe es sistematizar la experiencia de Co'ox Mayab. También se espera que esta investigación sirva de inspiración y aprendizaje para otras iniciativas de turismo comunitario en diferentes latitudes que quieran organizarse colectivamente para comercializar sus productos, hacer incidencia política o participar en determinados proyectos.

En términos de resultados, el estudio, en primer lugar, aporta una caracterización del proceso histórico del impulso del turismo comunitario en la Península del Yucatán y, en particular, en el estado de Yucatán. En segundo lugar, se destaca de la experiencia de Co'ox Mayab: su historia, las diferentes cooperativas que la forman, su sistema organizativo, las organizaciones aliadas y su papel fundamental en la formación de estudiantes. En tercer lugar, se exponen las dificultades, amenazas, debilidades y oportunidades de la organización y se finaliza con las conclusiones.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2023. Durante esa semana se realizaron **30 entrevistas semiestructuradas en profundidad** (13 mujeres y 17 hombres). Entre estas personas encontramos: el equipo operativo de Co'ox Mayab, miembros del equipo asesor, personas vinculadas a instituciones o entidades amigas y miembros de cooperativas prestadoras de servicios turísticos que conforman la red. Asimismo, durante estas entrevistas se pudo visitar repetidas veces las oficinas de Co'ox Mayab en Mérida. También se realizaron visitas a algunas cooperativas de turismo comunitario que conforman Co'ox Mayab, entre ellas: Yaax Tekit, Unajil Ek Balam, Cenote Yokdzonot y Pujulá Aldea Maya Viva. Paralelamente se viajó a la cooperativa pesquera y turística de Isla Arena, que a pesar de no formar parte de Co'ox Mayab, es miembro de la Alianza Peninsular de Turismo Comunitario, organización de tercer nivel en la cual se inserta Co'ox Mayab. Por tanto, se visitaron un total de **seis cooperativas**.

La mayoría de entrevistas fueron grabadas sonoramente, transcritas y codificadas manualmente para su análisis. A todas las personas entrevistadas se les explicaron los objetivos del estudio y se les solicitó autorización para la grabación sonora. En el caso de las entrevistas no grabadas, únicamente seis, se tomaron notas en el diario de campo.

Además de las entrevistas, también se ha hecho una revisión documental de literatura académica publicada y de documentos de comunicación interna facilitados por el equipo operativo de Co'ox Mayab.

2.
METODOLOGÍA
Y OBJETIVOS

Tabla 1. Personas entrevistadas:

Nombre y apellidos	Cargo	Vínculo con Co'ox Mayab	Organización/ Institución
Gloria Dzib	Coordinadora General	Equipo operativo	Co'ox Mayab
	Socia fundadora	Cooperativa	Che'en Kuxtal
	Apoyo administrativo	Cooperativa	Yaax Tekit
Isabel Pérez Navarrete	Ayudante de administración	Equipo operativo	Co'ox Mayab (alumna en prácticas – Jóvenes Construyendo Futuro)
Alejandro Montañez Giustinianovic	Coordinador de proyectos	Equipo operativo	Co'ox Mayab
	Socio fundador	Cooperativa	Che'en Kuxtal
Itzá Solís	Ayudante de proyectos	Equipo operativo	Co'ox Mayab
David Medina	Coordinador de ventas	Equipo operativo	Co'ox Mayab
Karoly Noh May	Ayudante de ventas	Equipo operativo	Co'ox Mayab (alumna en prácticas – Jóvenes Construyendo Futuro)
Abraham Puebla Castro	Coordinador de comunicación	Equipo operativo	Co'ox Mayab
	Socio fundador	Cooperativa	Che'en Kuxtal
Katy Avilez	Ayudante de comunicación	Equipo operativo	Co'ox Mayab
Rafael Serrano González	Coordinador de operaciones	Equipo operativo	Co'ox Mayab
Manuel Xool	Impulsor	Equipo asesor	Co'ox Mayab
	Socio Fundador	Cooperativa	Yaax Tekit
	Socio Fundador	Cooperativa	Che'en Kuxtal
Samuel Jouault	Docente e impulsor	Equipo asesor	Co'ox Mayab
	Docente e investigador	Institución amiga	Unidad de proyectos sociales de la UADY
	Socio Fundador	Cooperativa	Che'en Kuxtal
Sergio Pech	Director ejecutivo	Institución amiga	Fundación Universidad Autónoma de Yucatán (FUADY)

2.
METODOLOGÍA
Y OBJETIVOS

Nombre y apellidos	Cargo	Vínculo con Co'ox Mayab	Organización/ Institución
Ana García	Investigadora	Institución amiga	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados
Margarita Zarco	Coordinadora	Institución amiga	Unidad de proyectos sociales de la UADY
Xavier Moya	Coordinador del programa de prevención de desastres	Institución amiga	PNUD
Irene Cauich	Coordinadora de proyectos	Institución amiga	PNUD
Ulyses Huesca	Fundador y director	Entidad amiga	Caminos del Mayab
Francisco González	Guía	Cooperativa	Co'ox Mayab (freelance)
Marta Canul Tzakum	Bordadora	Cooperativa	Yaax Tekit
Luis Alberto Vázquez	Agricultor y socio	Cooperativa	Yaax Tekit
Ana Piña	Guía y socia	Cooperativa	Yaax Tekit
José Manuel Ay Tuz	Guía	Cooperativa	Unajil Ek Balam
Mario Tuz May	Ejidatario y socio	Cooperativa	Unajil Ek Balam
Don Sixto Mazón	Fundador, guía	Cooperativa	Pujulá Aldea Maya Viva
Ismael Mazón	Guía	Cooperativa	Pujulá Aldea Maya Viva
Irma Araceli Reyes	Fundadora, guía y cocinera	Cooperativa	Pujulá Aldea Maya Viva
Héctor Ciau	Cocinero y socio (expresidente)	Cooperativa	Cenote Yokdzonot
Javier Tun Chi	Trabajador	Cooperativa	Cenote Yokdzonot
María Isolina Catzín	Trabajadora y socia	Cooperativa	Cenote Yokdzonot
	Extesorera asamblea de socios	Cooperativa	Co'ox Mayab
María Isolina Catzín	Trabajadora y socia	Cooperativa	Cenote Yokdzonot
	Extesorera asamblea de socios	Cooperativa	Co'ox Mayab

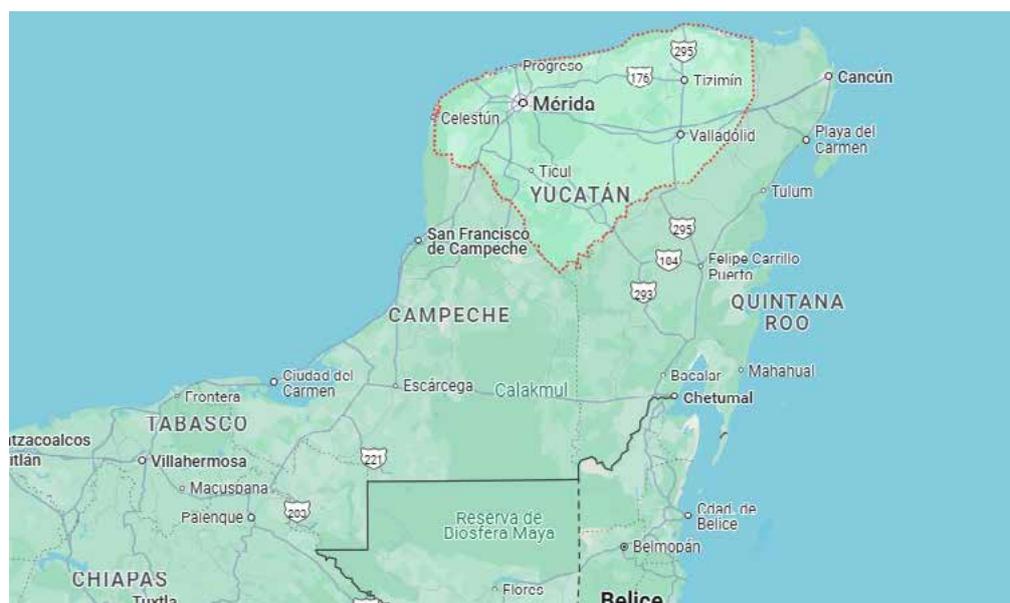
Fuente: Elaboración propia.

3. CONTEXTO

3.1. BREVE RECORRIDO POR LA HISTORIA DE LA PENÍNSULA

La Península de Yucatán es un territorio conformado por los estados mexicanos de Yucatán, Quintana Roo y Campeche. Ocupa una extensión de 145.000 km² y tiene la particularidad de estar constituida en superficie por sedimentos carbonatados del Cenozoico (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). Este suelo hace que se creen los cenotes, piscinas naturales de aguas subterráneas.

Desde la década de 1880 y durante la primera mitad del siglo XX, la **extracción de maderas** preciosas como la caoba, el palo de tinte y el chicle fue la actividad principal de la mayoría de territorios de los estados de Quintana Roo y Campeche (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). Por otro lado, en el estado de Yucatán, la economía giró alrededor del cultivo, **industrialización y exportación del henequén**, desde finales del siglo XIX hasta 1970. Debido a la pérdida de mercado y la estatización de la actividad, se impulsaron otras actividades rurales como la ganadería bovina, la citricultura, la pesca, la explotación forestal, la producción de azúcar y arroz y la avicultura. En este contexto de aplicación de políticas neoliberales de desarrollo en



Mapa de la península de Yucatán. Imagen extraída de Google Maps.

3. CONTEXTO

México también proliferaron las **instalaciones de maquiladoras** (Labrecque, 2006). La primera ubicada en el estado de Yucatán fue el año 1985, en uno de los parques industriales de la periferia de Mérida (Labrecque, 2006). La expansión de las maquilas en las zonas rurales ocurrió a partir del inicio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 (Labrecque, 2006). Así, entre 1985 y 2001, se instalaron unas 143 maquiladoras en todo el estado empleando a 35.256 personas, muchas de ellas mujeres (Labrecque, 2006). Hasta 1995, las mujeres en las zonas rurales no tenían muchas oportunidades para trabajar como obreras, su integración en la esfera laboral pasaba por migrar a la ciudad (Labrecque, 2006). La incorporación de estas mujeres a las maquilas facilitó no tener que dejar sus hogares y poder responder también a las tareas domésticas.

Entre tanto, en 1970, dos eventos detonaron el proceso de transformación del territorio de la península: la **explotación petrolera en la Sonda de Campeche** y la construcción de **Cancún** (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). Asimismo, la reinserción internacional del país en los años ochenta y noventa a partir de estas nuevas actividades también repercutió en las transformaciones del medio rural (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015).

Según recoge el *Atlas de Turismo Alternativo en la Península del Yucatán* (2015), el turismo en este territorio se remonta a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando dos exploradores, **John Lloyd Stephens** y **Frederick Catherwood**, recorrieron el área maya y la documentaron en su libro *Incidentes de viajes en Yucatán* (1834). Gracias a una mejora de la accesibilidad en ferrocarril (1949) y carretera (1959) inició el turismo nacional e internacional en la región, principalmente motivado por la arqueología. Más tarde, la compañía Mexicana de Aviación empezó a operar vuelos programados a Cozumel desde Ciudad de México, Mérida y Miami, hecho que incrementó la afluencia turística. En efecto, el aeropuerto de Mérida se convirtió en el principal centro receptor de visitantes por aire y, a partir de los sesenta, el turismo internacional alcanzó una tasa



Cancun. Imagen de Michelle Raponi en Pixabay.

3.
CONTEXTO

anual de crecimiento aproximadamente del 10% (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). Esto se llevó a cabo gracias a políticas públicas estatales específicas para impulsar el sector turístico, además de la creación de Cancún: capital de *México Resort* (Oehmichen, 2010).

Cancún se concibió prácticamente desde cero en 1974, a partir de un proyecto del **Fondo Nacional del Fomento al Turismo** (Fonatur), financiado con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este proyecto consistía en generar un centro turístico integralmente planeado para la recreación turística de personas con alto poder adquisitivo (Oehmichen, 2010). En menos de tres décadas logró convertirse en el destino más importante del turismo internacional en México y en el principal centro de captación de divisas del sector (Oehmichen, 2010). Este desarrollo turístico, principalmente llevado a cabo en la costa del mar caribe, tuvo grandes impactos en el interior de la Península e implicó desde su nacimiento un alto nivel de segregación socioespacial (García de Fuentes, 1979). Por un lado, se movilizó y se siguen desplazando grandes cantidades de personas que migran al litoral por trabajo, de forma temporal o definitiva. Por otro, también se han desarrollado diferentes industrias que sirven a este desarrollo como la de bienes de consumo o la construcción (Jouault et al., 2022)

Este desarrollo turístico en 1990 se amplió hacia otros territorios de la Península de Yucatán a partir de la diversificación de la oferta (Cañada y Schenkel, 2023). Así, **el desarrollo turístico sobrepasó las fronteras de Cancún** llegando a Isla Mujeres, Cozumel, Playa del Carmen, Tulum o Mérida. Por ejemplo, en 1989, bajo el impulso del **Proyecto de Pueblos Indígenas, Ecología y Producción para el Desarrollo Sustentable** impulsado por el Instituto Nacional Indigenista (INI) afloraron los primeros proyectos ecoturísticos en las comunidades. Bajo el amparo del Plan Nacional de

El turismo alternativo se planteaba como un turismo no masivo, de baja intensidad, que busca una interrelación más estrecha del turista con la naturaleza.

Desarrollo de Pueblos Indígenas 1991-1994, el INI diseñó y operó programas productivos y de conservación de la biodiversidad, entre ellos, proyectos ecoturísticos (López y Palomino, 2008). Este plan se aplicó en varias zonas del país, pero en la península se llevó a cabo en la Reserva de la Biosfera de Sian Ka'an y Calakmul, del estado de Quintana Roo (López y Palomino, 2008).

Ante la **crisis del modelo turístico convencional** a partir de los noventa, pero sobre todo con la llegada del nuevo milenio, la Organización Mundial del Turismo (OMT) empezó a promover el turismo alternativo con más fuerza. El **turismo alternativo** se planteaba como un turismo no masivo, de baja intensidad, que busca una interrelación más estrecha del turista con la naturaleza (López y Palomino, 2008b). Esto surgió en un contexto de cambio del imaginario turístico donde ya no predominaba únicamente el modelo de sol y playa, sino que se empezaban a demandar nuevos destinos, productos y servicios a medida y experiencias vivenciales (López y Palomino, 2008). A pesar de esto, el turismo alternativo en México no ha contado con una estrategia integral de consolidación (López y Palomino, 2008). Por ejemplo, en el **Programa de Desarrollo del Turismo 2001-2006** y en la **Agenda 21 para el Turismo Mexicano**, elaborado por la **Secretaría de Turismo** (SECTUR) se comentó

3. CONTEXTO

la necesidad de un desarrollo más sostenible del turismo, pero, finalmente, el modelo impulsado por el gobierno y el capital nacional y extranjero siguió siendo el convencional basado en centros integralmente planeados (López y Palomino, 2008b).

Un programa que contribuyó a la proliferación de iniciativas vinculadas al ecoturismo y el turismo alternativo fue la puesta en marcha en 2001 del **Programa Pueblos Mágicos** que pretendía introducir el turismo como actividad para el desarrollo local de comunidades rurales en México (García, 2020). **Alejandro Montañez**, encargado del departamento de proyectos en Co'ox Mayab y socio de Che'en Kuxtal, explica que, en ese momento, “empezaron a aparecer más y más empresas en las zonas interiores, ya que el turista que iba a las zonas arqueológicas y estaba interesado en los pueblos mágicos, generó un nuevo flujo de visitas que los pueblos empezaron a aprovechar y poner su oferta”. En concreto, [en el estado de Yucatán hay siete pueblos mágicos](#): Espita, Izamal, Maní, Motul, Sisal, Tekax y Valladolid.

En ese momento, el discurso oficial, según recuerda **Ana García de Fuentes**, doctora en geografía e investigadora en el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV), era que “el turismo comunitario iba a ser la solución a la ocupación de los campesinos que ya no ganaban en el campo y la salvación de la naturaleza”.

Actualmente, México es de los diez países más visitados en el mundo (UNWTO, 2024). En 2022 llegaron 38,33 millones de turistas internacionales, siendo el país de América Latina y el Caribe con más afluencia de turismo (Cañada y Schenkel, 2023). Algunos proyectos que impulsan este modelo son la apuesta por el turismo de cruceros (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015) y la reciente puesta en marcha del Tren Maya (Córdoba Azcárate, 2020; Jouault, 2021).



Zona arqueológica Ek Balam, octubre 2023. Imagen de Carla Izcara.

3.
CONTEXTO

3.2. PROPIEDAD AGRARIA EN MÉXICO

En el campo mexicano la tenencia de la tierra está conformada por las propiedades privadas individuales llamadas pequeña propiedad, los ejidos y las comunidades agrarias, la forma de tenencia de tierra que abarca mayor superficie del campo mexicano (Moett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017). Estas formas de propiedad son exclusivas del país y son resultado de la reforma agraria entre 1934 y 1992 (Moett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017). A pesar de que la propiedad ejidal y comunal existían desde principios de siglo, **la reforma de 1992 cambió radicalmente el modelo y supuso una transformación de las bases del sistema constitucional agrario** (Pérez y Mackinlay, 2015).

Actualmente, **los ejidatarios tienen total libertad para decidir sobre sus tierras** sin notables diferencias a una propiedad privada. Esto quiere decir que la propiedad ejidal es alienable (se puede transmitir el dominio), transmisible (se puede transmitir el uso y usufructo), embargable (se pueden ofrecer las tierras en garantía), divisible y de régimen jurídico convertible (Pérez y Mackinlay, 2015). En cambio, la legislación de tierras anterior a 1992 el “núcleo agrario” incluía la totalidad de las personas que habitaban esa población, tanto ejidatarios como vecindados y sus respectivas familias. Esto implicaba que las “deliberaciones de las asambleas ejidales tomaran indirectamente en cuenta el beneficio de la comunidad en su conjunto” (Pérez y Mackinlay, 2015:58).

Por otro lado, diversas publicaciones indican como el sistema productivo tradicional de la **milpa** bajo la técnica roza-tumba-quema el cual hasta los años sesenta se rigió por el principio de acceso abierto a la tierra, es incompatible con la forma de tenencia ejidal que establece límites territoriales y derechos exclusivos a un grupo de personas (Torres-Mazuera, 2014).



Maiz. Imagen de Co'ox Mayab.

3. CONTEXTO

Respecto las **comunidades agrarias**, antes de las reformas de 1992, a diferencia de los ejidos, que se creaban por dotación, las comunidades lo hacían por restitución, se daba la tierra a un grupo de campesinos no propietarios, o confirmación, se reintegraba a las personas que habían sido despojadas o se convalidaba su posesión (Pérez y Mackinlay, 2015). Después de 1992, el derecho de propiedad de las comunidades agrarias se tornó parecido al de la propiedad privada, aunque “los derechos agrarios individuales se encuentran sujetos a una regulación que evita se convierta en tal e incluye cierto matiz social” (Pérez y Mackinlay, 2015:66).

De este modo, la principal diferencia entre los ejidos y las comunidades agrarias es que “los primeros pueden decidir la enajenación y privatización de sus bienes de forma directa mientras que las tierras comunales solo pueden enajenarse y privatizarse por vía directa a través de su aportación al capital social de las sociedades civiles o mercantiles” (Pérez y Mackinlay, 2015:66). Dicho en otras palabras, **en los ejidos está aceptada la titulación individual de las parcelas y la venta de tierras si la asamblea general lo permite** (Moett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017), hecho que se impide en la comunidad agraria.

La superficie que constituye un ejido, dependiendo de sus recursos y características, puede ser destinada hasta a **cinco usos distintos**: para cultivo o labor, tierras de uso común, parcelas destinadas a la atención de necesidades de carácter comunitario, parcelas a favor del ejido y el área del asentamiento humano (Moett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017). También existen ejidos y comunidades que primordialmente efectúan actividades no agropecuarias ni forestales, como el turismo, entre otras (Moett-Sánchez y Cosío-Ruiz, 2017).

Esta situación de la tenencia de la tierra, hace que la mayoría de empresas se ubiquen en el litoral bajo una concesión temporal en **terrenos federales** (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). En cambio, en el interior de la península, las empresas

Las empresas que operan en el interior de la península lo hacen en terrenos ejidales.

operan en terrenos ejidales. En este caso, surgen más conflictos, ya que “la empresa turística, sea cooperativa u otra forma de asociación, no necesariamente incluye a todos los ejidatarios o puede estar formada por no ejidatarios” (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). Así, a pesar de que las cooperativas son independientes a esta organización, se mantiene el vínculo con

el ejido o la organización ejidal. En primer lugar, **la asamblea de socios tiene un papel muy importante en la toma de decisiones**, hay una **baja incorporación de mujeres como socias**, ya que el ejido excluyó a las mujeres del reparto agrario y benefició solamente a varones adultos. Asimismo, hay una **escasa participación de los jóvenes como socios**, ya que prevalece el esquema de “derechos hereditarios”, como en el ejido. Así, muchos se incorporan al trabajo, pero no en la toma de decisiones. Por estas razones, se podría decir que se trata de una **institución muy estratificada** que solo reconoce a los ejidatarios como sujetos con derecho a voz y voto, y no lo hace con hijos, hijas y esposas de ejidatarios, ni con el vecindario. Es decir, puede haber personas que vivan en el ejido, pero no formen parte de él y no tengan derechos sobre las tierras y el uso que se les da. Con la llegada del turismo,

3.
CONTEXTO

esta diferencia, en algunos casos, se ha hecho más clara, entre la asamblea de socios que participa y decide sobre la actividad turística y las personas que ni son socias ni participan del turismo (García de Fuentes y Jouault, 2015).

3.3. TURISMO COMUNITARIO EN LA PENÍNSULA DE YUCATÁN

El turismo alternativo², aparece en un contexto de crisis del modelo convencional de turismo de sol y playa entrando en la etapa posfordista del desarrollo turístico. En el *Atlas de Turismo Alternativo en la Península de Yucatán*, definen el turismo alternativo a partir de diferentes trabajos de investigación con **dos criterios**. El primero, que sean “alternativas al sistema de desarrollo económico dominante, bajo la forma de empresas de la economía social” (García de Fuentes y Jouault, 2015:15). El segundo, que se constituyan como “alternativas al modelo de desarrollo turístico intensivo de sol y playa con prácticas sociales y ambientales más benignas” (García de Fuentes y Jouault, 2015:15). A pesar de esto, Ana García de Fuentes en su entrevista reconoce que “junto al turismo comunitario, en esta región, aparece una importante oferta de turismo privado de tipo *alternativo*, sean deportes extremos, tirolesas, cenotes, senderismo, o lo que se te ocurra”. Así, en el *Atlas*, concluyen como en la Península, “toda actividad de turismo alternativo involucra algún tipo de interacción con elementos que forman parte del sistema tradicional del turismo y la mayor parte de los turistas alternativos, son los mismos que frecuentan los centros de sol y playa y dedican una parte de su estancia al descubrimiento de la naturaleza y la cultura de estos nuevos lugares turísticos” (García de Fuentes y Jouault, 2015:15).

Las empresas de la economía social priorizan el beneficio colectivo de sus socios y se organizan bajo formas colectivas de toma de decisiones.

Por ello, en este documento, destacan las empresas de la economía social las cuales priorizan el “beneficio colectivo de sus socios”, además de “organizarse bajo formas colectivas de toma de decisiones y realizan un reparto más igualitario de los beneficios” (García de Fuentes y Jouault, 2015:15). A partir de estas reflexiones, definen el **turismo comunitario** como “aquel que se practica en contextos rurales, bajo formas de organización colectiva, y cuyo fin último debe ser mejorar las condiciones de vida de los socios y repercutir de manera indirecta en el desarrollo de la localidad y la región (García de Fuentes y Jouault, 2015:15). A pesar de esto, la geógrafa Ana García de Fuentes, puntualiza que “nunca lo he llamado turismo comunitario” y encuentra más adecuado hablar de “turismo del sector social”. Bajo esta categoría se incluirían las empresas familiares, ya que “el trabajo campesino es un trabajo familiar y consideramos estas empresas del sector social”, concluye Ana. De hecho, las cooperativas turísticas de la península más exitosas en términos económicos están organizadas en torno a vínculos de parentesco, es decir, tanto socios como trabajadores forman parte de uno o varios grupos familiares. En un

² Utilizo esta categoría porque es la empleada en el *Atlas de Turismo Alternativo en la Península de Yucatán* y es el primer documento en la zona que mapea las cooperativas de turismo en el territorio. Más adelante se pone en discusión el uso de este término.

3. CONTEXTO

documento de la Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario publicado en abril del 2020 se describieron dos tipos de cooperativas familiares: familias campesinas, en general nucleares y cooperativas donde la mayoría de sus miembros pertenecen de una a tres familias extensas.

Este turismo, también se vería como una **opción para mejorar la vida de personas campesinas y pescadoras, así como un medio para la conservación de la naturaleza** (García de Fuentes y Jouault, 2022). De hecho, el turismo, según esta definición, se inserta en la pluriactividad campesina siendo una actividad complementaria a la milpa, pesca, apicultura y meliponicultura (Dzib *et al.*, 2024) y el trabajo asalariado. Para Alejandro Montañez, el turismo comunitario es donde “la población local es responsable de cómo funciona el turismo, cómo se administra, planifica, controla y cómo se reparten los beneficios”. Añade que, al estar ligado a contextos rurales o indígenas, el objetivo final es “mejorar las condiciones de vida desde una visión pragmática”.

Para este informe, tomando en cuenta las características anteriormente nombradas, usaremos el término **turismo comunitario concebido como una forma de gestión colectiva de la actividad turística** (Cañada, 2014). Además, es la categoría con la que se identifican las iniciativas turísticas.

En el momento de elaboración del *Atlas* (2015), se detectaron 153 empresas en operación, la mayoría de ellas cooperativas, integradas por 2.356 personas socias trabajadoras, además de 488 empleadas, sumando un total de 2.844 personas ocupadas (García de Fuentes, Jouault y Romero, 2015). De estas, el 78% operan bajo la figura legal de sociedad cooperativa (García de Fuentes y Jouault, 2022). Después de este censo realizado en 2013 se registraron “48 fracasos de empresas sociales de dedicadas al turismo” (García de Fuentes y Jouault 2015:460).



Centro Ecoturístico Carey, octubre 2023. Imagen de Carla Izcara.

3.
CONTEXTO

Actualmente, existen **7 redes**, de orígenes diferentes, que se constituyen como organizaciones de segundo y tercer nivel en la Península. Entre estas encontramos cuatro redes a nivel micro regional, entre ellas Visit Calakmul y Caminos del Mayab. A nivel estatal, en Yucatán, tenemos a Co'ox Mayab, la organización Consejo de Turismo Rural de Campeche y la Red Ha Kiin Kaax en Campeche y, en cuarto lugar, la Red de Turismo Comunitario de la Zona Maya de Quintana Roo (Caminos Sagrados). Finalmente, como organización de tercer nivel, tendríamos la Alianza Peninsular de Turismo comunitario conformada por las cuatro redes estatales.

Taller comunitario en Ek Balam. Imagen de Co'ox Mayab



4. CO'OX MAYAB

Co'ox Mayab es una red, constituida como cooperativa de segundo nivel, que une diez cooperativas que se dedican al turismo en el estado de Yucatán. Estas cooperativas son: “Cenote Xooch, turismo comunitario”; “Pujulá. Aldea Maya Viva”; “Río Lagartos Xplore. Turismo alternativo”; “Punta Nichilí. San Felipe”; “Unajil Ek Balam. Hospedaje Rural”; “Yaax Tekit”; “Zaaz Koolen Haa. Cenote Yokdzonot”; “Aktun Chen Ku. Turismo Indígena San Agustín”; “Jardín Amazilí” y “Che'en Kuxtal”. Desde la oficina técnica de Co'ox Mayab, ubicada en Mérida, trabajan bajo cuatro líneas de acción: gestión de proyectos, formación y acompañamiento técnico a las cooperativas que ofrecen servicios turísticos, venta de experiencias y paquetes de turismo comunitario (agencia de viajes) y comunicación e incidencia política.

4.1. ¿QUÉ ES CO'OX MAYAB?

Para esta investigación preguntamos a diferentes personas vinculadas a Co'ox Mayab sobre cómo la describirían. El hecho de dedicar tanto esfuerzo a conocer qué es o qué significa Co'ox Mayab para las personas que están vinculadas a esta organización, se



Taller con las cooperativas. Imagen de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

debe al hecho que **no existe un claro consenso en cómo describir la cooperativa y definir el trabajo que hace**. Asimismo, se ha detectado una relativa falta de apropiación por parte de las cooperativas socias que genera diferentes tensiones en la red. Haciendo este ejercicio de fijarnos en las distintas definiciones que se hacen, el núcleo duro de Co'ox Mayab puede mejorar su comunicación interna para lograr una mayor apropiación, así como poner en valor otros aspectos que igual no están considerando, o no lo están haciendo suficientemente.

En primer lugar, situamos las definiciones de las personas colaboradoras, ya sea desde el ámbito académico o de organizaciones internacionales. En segundo lugar, preguntamos a miembros de las cooperativas de servicios. En tercer lugar, transcribimos las definiciones del equipo técnico de Co'ox Mayab y, por último, las de los miembros del equipo asesor y junta directiva.

Definición de Co'ox Mayab por parte de personas colaboradoras

De estas definiciones sobresale el hecho de que **Co'ox Mayab se concibe como una red de cooperativas que apoya el turismo comunitario** más allá de su función como turoperadora.

Tabla 2: Co'ox Mayab según personas colaboradoras

Persona entrevistada	Definición
Irene Cauich	Co'ox Mayab es mucho más que la turoperadora de Yucatán. De alguna manera, centraliza la posibilidad de dar un foco estratégico para la promoción del turismo comunitario.
Margarita Zarco	Co'ox Mayab es una red, un colectivo de grupos, que trabajan el turismo en diferentes regiones con el objetivo de beneficiar sobre todo a las familias que están ancladas en esos territorios, con esa riqueza biocultural, para el resguardo y beneficio sustentable de esos recursos.
Sergio Ernesto Blanco	Co'ox Mayab dota a las cooperativas de herramientas para seguir adelante.
Xavier Moya	Co'ox Mayab es una red de cooperativas, que se ha juntado para enfrentar estos grandes obstáculos que tiene el turismo comunitario en esta región de manera colectiva y que, entre otras cosas, como parte de esa apuesta tienen la turoperadora.

Fuente: elaboración propia.

Definición de Co'ox Mayab por parte de miembros de las cooperativas de servicios turísticos

En estas descripciones vemos como, por un lado, algunas personas definen Co'ox Mayab como suyo, y otras lo ven más como parte de una red y que su objetivo es apoyar en la **comunicación y venta de los productos turísticos**.

4.
CO'OX MAYAB

Tabla 3: Co'ox Mayab según miembros de las cooperativas

Persona entrevistada	Definición
Ana Piña	Co'ox Mayab lo debemos sentir como nuestra empresa, porque también si nosotros no aportamos este tipo de servicio (turístico), pues no tendrían esa fuerza para estar allá. Ellos se encargan de la publicidad, de recibir, de hacer las reservaciones, pasárnoslas, es bueno estar allá.
José Manuel Ay Tuz	Co'ox Mayab se encarga justamente de trabajar en un producto. Lo conforman diferentes comunidades donde se ofrecen distintos productos turísticos y la idea es ayudar a que el turista vea la información de forma sintetizada y, que, si le interesa algún servicio, pueda interferir y proporcionar información personalizada. Además, integra otros elementos necesarios para poder impulsar el turismo comunitario.
Mario Tuz May	Co'ox Mayab es una red de ecoturismo formada por diez cooperativas de servicio en diferentes áreas: promoción turística, capacitación y apoyo mutuo ante adversidades como la COVID-19.
Don Sixto Mazón	Co'ox Mayab somos todos. Es una organización de cooperativas y gracias a esta unión tenemos apoyo para el futuro, ya que juntos caminamos mejor, a pesar de las diferencias entre cooperativas.
Ismael Mazón	Co'ox Mayab es impulsor del turismo y la cultura local colectivamente.
Héctor Ciau	Co'ox Mayab es una red de cooperativas que contribuye a la promoción y venta de sus servicios.
Javier Tun Chi	Co'ox Mayab echa una mano en la promoción y venta de los paquetes y capacitación de las cooperativas.

Fuente: elaboración propia.

Definición de Co'ox Mayab por parte del equipo técnico

Para estos trabajadores y trabajadoras lo más importante es **diferenciar Co'ox Mayab de una agencia de viajes tradicional**, ya que destacan que la prioridad de la organización es el bienestar de las comunidades y fortalecerlas más allá de comercializar sus servicios turísticos.

Tabla 4: Co'ox Mayab según el equipo técnico

Persona entrevistada	Definición
Itzá Solís	Al principio decía que trabajaba en una agencia de viajes, pero es que no, Co'ox Mayab es más que una agencia de viajes y explicar todo lo que hace Co'ox Mayab en una frase que responda a qué nos dedicamos no la he encontrado. Si solo digo una agencia de viajes no refleja en realidad lo que es.
Abraham Puebla Castro	Definiría Co'ox Mayab como una cooperativa con dos roles principales. Por una parte, está lo comercial, que tiene que ver con la promoción y ventas, pero por otro lado también está el fortalecimiento de las cooperativas y el turismo comunitario.

4.
CO'OX MAYAB

Persona entrevistada	Definición
David Medina	Co'ox Mayab es una iniciativa que nació de la necesidad de las cooperativas de brindar un servicio más profesional, de calidad, que traiga un beneficio a las cooperativas. No es una agencia tradicional que el 50% se lo queda la cooperativa y el otro 50% se lo queda la agencia. Es una iniciativa, en parte social, en parte económica o más comercial, que trae en realidad un beneficio, no solamente monetario, sino que trae capacitaciones, talleres y todo viene directamente de Co'ox Mayab. En definitiva, es una agencia que busca el bienestar de las cooperativas y mejorar la calidad de vida a través del turismo.
Isabel Pérez Navarrete	Co'ox Mayab es una empresa de turismo comunitario, pero con una forma de organización totalmente diferente a lo que se podrían imaginar. Esta oficina es la empresa de todos los socios de las cooperativas, ellos son quienes toman las decisiones por medio de las asambleas y nosotros estamos aquí nada más como un pequeño intermediario, para unir todas esas acciones y facilitar ciertas comunicaciones entre las cooperativas.
Karoly Noh May	Co'ox Mayab es una agencia de viajes social. Sin embargo, nosotras somos empleadas de las cooperativas, no es que las cooperativas trabajen para nosotros. Así, Co'ox Mayab es un conjunto de cooperativas que funciona como agencia de viajes no convencional.
Katy Avilez	Co'ox Mayab es complicado definirlo, cuando me preguntan, al principio lo describiría como una agencia de viajes, pero enfocada al turismo comunitario. Y, añadiría que el propósito del turismo comunitario es precisamente poder apoyar a las comunidades y que la mayor parte de ingresos de estos tours sea para las personas de las comunidades y que eso les ayude. Sobre todo, poder tener esta conservación de los espacios y no explotarlos de otras maneras.
Rafael Serrano Gonzales	Co'ox Mayab es una agencia de viajes que se dedica al turismo de naturaleza, al turismo comunitario, etcétera

Fuente: elaboración propia

Definición de Co'ox Mayab por parte del equipo asesor y junta directiva

Para estas personas Co'ox Mayab sobre todo es la **red de cooperativas**.

Tabla 5: Co'ox Mayab según el equipo asesor y la junta directiva

Persona entrevistada	Definición
Manuel Xool	Co'ox Mayab no es solamente la unión, es mucho más. El modelo de Co'ox Mayab va mucho más allá, porque, por otro lado, tiene a la universidad, que es un eje importante dentro de lo que es la red, sobre todo en sus inicios. Así, Co'ox Mayab es mucho más que una agencia de viajes, es las diez cooperativas que la conforman.
Mirna Méndez	Co'ox Mayab para muchos socios es vista como una agencia de viajes más, pero porque no ven el trabajo que hay detrás de Co'ox Mayab
María Isolina Catzín	Co'ox Mayab es una unión de varias cooperativas de turismo comunitario que contribuye a la revalorización de estos territorios y a su promoción

Fuente: elaboración propia

4.
CO'OX MAYAB

A partir de estos fragmentos vemos como la misión y trabajo de Co'ox Mayab sigue siendo un poco confusa o parcial, sobre todo para aquellas personas que no han participado directamente en las asambleas o llevan menos tiempo vinculadas a la red. A pesar de esto, hay algunos puntos en común en las definiciones de Co'ox Mayab propuestas por las distintas personas entrevistadas. Destaca, en primer lugar, el hecho de ser considerado el **brazo comercial de las cooperativas y funcionar como una agencia de viajes**. Así, el propósito principal de esta red sería la comercialización de servicios turísticos de las cooperativas que forman parte de ella. Vinculada a la comercialización, en segundo lugar, también se hace hincapié en el aporte que se hace en la **promoción del turismo comunitario** desde la red. En tercer lugar, vemos como muchas de las personas entrevistadas consideran Co'ox Mayab como una **organización de cooperativas**, propiedad de las mismas que la forman. A pesar de esto, vemos también como hay una gran cantidad de socios y socias que no sienten esta apropiación de la red. Seguidamente, en cuarto lugar, también se destaca el **fortalecimiento del turismo comunitario y de las cooperativas**, ya sea por la parte económica o a partir de capacitaciones y proyectos.

En quinto lugar, en algunas declaraciones se resalta la **capacidad de generar apoyo mutuo** y las ventajas de **trabajar en colectivo frente adversidades**, así como las ventajas a la hora de conseguir oportunidades o ser un interlocutor tomado en cuenta por grandes empresas, ONG o el Estado.

Co'ox Mayab es el brazo comercial y de promoción de diez cooperativas de servicios turísticos de Yucatán.

Por último, apuntar que Co'ox Mayab, a pesar de que popularmente se hable de esta organización como una red, está constituida formalmente como una **organización de segundo nivel**.

Dicho esto, a pesar de las diferencias y teniendo en cuenta otros datos de esta investigación, podemos proponer una definición que trata de incorporar las distintas aportaciones: Co'ox Mayab es el brazo comercial y de promoción de diez cooperativas de servicios turísticos de Yucatán. Además, también contribuye al fortalecimiento de las cooperativas y, además, del turismo comunitario en el territorio haciendo incidencia política. A su vez, se constituye como un espacio de formación para jóvenes en turismo con valores vinculados a la ESS. Por último, también tiene la capacidad de generar red y trabajar en conjunto para superar adversidades compartidas.

Las dificultades para definir y entender la organización pueden tener que ver con distintos factores. En primer lugar, el equipo operativo de Co'ox Mayab es muy parecido al equipo de personas que conforman una de las cooperativas de la red, Che'en Kuxtal, que es la única cooperativa que, hasta el momento, no ofrece servicios turísticos. De hecho, tres personas del equipo operativo son socias fundadoras de Che'en Kuxtal. En segundo lugar, hay problemas de comunicación interna entre personas socias y trabajadoras de las diferentes cooperativas ya que no leen los boletines o no asisten a las reuniones de la red. Esto está estrechamente ligado a la falta de apropiación del espacio. Por último, en un origen se planteó con múltiples objetivos que luego han ido evolucionando y esto puede dificultar la comprensión de qué es en realidad Co'ox Mayab. Así, para entender mejor esta organización sería aconsejable conocer su historia.

4.
CO'OX MAYAB

4.2. HISTORIA DE CO'OX MAYAB

El año 1994, en Campeche, un grupo de habitantes de las comunidades vecinas a la reserva de Calakmul, empezó a ofrecer visitas guiadas para aprovechar el flujo turístico de la zona arqueológica. En 1996 se constituyeron bajo la figura de Sociedad Civil. Esta fue una de las primeras iniciativas de turismo comunitario en la península de Yucatán. Más tarde, en el estado de Yucatán, a partir del impulso del turismo sostenible en los 2000, se crean otras cooperativas en esta zona, entre ellas, las de Ek Balam y Yokdzonot.

Cabe destacar que muchas de estas iniciativas son resultado del **Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas** (PTAZI) programa de política pública operado por la **Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas** (CDI) del Gobierno Mexicano que sirvió para impulsar esta tipología de turismo. Después del apoyo durante cuatro años muchas de estas empresas dejaron de funcionar una vez terminaron los apoyos monetarios y en especies. Este programa recibió recursos de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación, del Ramo 06 (SHCP). Además de poder complementarse con otros recursos de gobiernos estatales y otras fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas (CDI, 2008).

Como campesinos, de repente te dicen: “¿Quieres hacer turismo?”, y tú ves que hay una zona arqueológica al lado y que sí llega gente y dices: “Es buena idea, ¿cómo lo hacemos?”. Yo te pongo las cabañas y luego ves cómo, entonces ellos de repente (el pueblo campesino), pues ya tiene unas cabañas, empiezan a dar servicio y todo está bonito, pero un año después, cuando ya las instalaciones necesitan mantenimiento, cuando ya se acabó el dinero público dicen: ¿Y cómo voy a mantener esto? (Alejandro Montañez, comunicación personal, 9 de octubre de 2023).

A partir de esta proliferación de iniciativas, sobre todo en la costa, en 2006 se creó la **Red de Ecoturismo Yucatán**, pero apenas duró un año desde su constitución (Montañez, 2018). El objetivo de esta red era el mismo que persigue Co'ox Mayab, agrupar varias cooperativas turísticas. Paralelamente, se intentó impulsar otra red, llamada Federación de la Costa Maya, que también fracasó. En cambio, hacia 2014, surgió a nivel nacional la **Red Indígena de Turismo Alternativo de México**

Asociación Civil (RITA), una organización constituida por treinta y dos organizaciones del movimiento indígena de México aun en funcionamiento.

De 2006 hasta 2011 empezaron a cruzarse distintas personas con trayectorias profesionales diferentes que tienen un papel protagónico en la fundación de Co'ox Mayab.

De 2006 hasta 2011 empezaron a cruzarse distintas personas con trayectorias profesionales diferentes que tienen un papel protagónico en la fundación de Co'ox Mayab. Entre ellas encontramos a **Manuel Xool**, socio fundador de Yaax Tekit y miembro del equipo asesor de Co'ox Mayab, **Samuel Jouault**, profesor-investigador de la Unidad de Proyectos Sociales de la UADY y miembro del equipo asesor de Co'ox Mayab, **Ana García de Fuentes**, profesora e investigadora del CINVESTAV, **Ulyses Huesca**, impulsor del proyecto Camino del Mayab, **Xavier Moya**, Coordinador del Programa

4.
CO'OX MAYAB



Grupo TDS en Cenote Yokdzonot. Imagen de Co'ox Mayab

de Prevención de Desastres en México en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y **Armando Sastré**, consultor y asesor de diferentes iniciativas, y profesor en la Facultad de Ciencias Antropológicas de la UADY, entre otras. A partir de 2009, se creó la asociación civil Actuar Localmente por un Turismo Ecológico y Responsable (ALTER) para acompañar proyectos comunitarios turísticos que se volvió una agencia de viajes receptiva especializada en turismo comunitario. A la par, los mecanismos de cooperación internacional permitieron un acuerdo de cooperación bilateral entre los gobiernos locales de Yucatán y de *Pays de la Loire* en Francia firmado en noviembre de 2009 e integrando en el convenio tres ejes principales de trabajo: turismo sustentable y medio-ambiente, educación y economía, agricultura y agroalimentaria. En este marco, en 2010, se recibió el primer grupo de “Tourisme et Développement Solidaires” (TDS)³, un tour operador asociativo miembro de la asociación por un turismo Equitativo y Solidario (ATES) en Francia y, un año después, se inauguró la Licenciatura en Turismo en la Facultad de Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY).

3 La organización no gubernamental Tourisme & Développement Solidaires fue creada en 1998 por Bénédicte Merlan (historiadora) y Pierre-Martin Gousset (ingeniero agrónomo). Esta organización, la cual es también una asociación de turismo, se inspira en las experiencias de turismo integrado, que fueron experimentadas en Casamance, Senegal, en los años 70, al igual que experiencias de turismo rural en Francia. Se integra en redes asociativas de turismo (UNAT), de comercio justo (PFCE), y de desarrollo (CRID). La misión de TDS es “apoyar a las comunidades a valorizar sus riquezas patrimoniales, ambientales, por un turismo controlado, imaginado como una obra colectiva y que sirve de palanca de desarrollo para las comunidades y sus territorios. El concepto de turismo justo y solidario de la asociación se fundamenta en cuatro pilares: valorización de las organizaciones democráticas de los pueblos acogedores de TDS, reinversión integral de los ingresos vinculados al turismo en la economía local, refuerzo de las capacidades locales y creación de vínculos de solidaridad con los viajeros.

4.
CO'OX MAYAB

Así, en 2012, estas personas del sector social, gubernamental y académico constituyeron el **Consejo de Turismo Alternativo y Comunitario de Yucatán** (COTACY). Este grupo, dos años después, gestionó un financiamiento semilla de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) para realizar un autodiagnóstico de 14 empresas sociales de turismo comunitario con el objetivo de identificar los niveles de rentabilidad de estas. En este estudio participaron el COTACY, la UADY, la Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR), la CONABIO y ALTER.

Los resultados de esta investigación detectaron: **bajos niveles de rentabilidad y calidad turística, dificultades para gestionar proyectos y un bajo flujo de visitas**. Todo esto hizo que muchas de estas iniciativas abandonaran su actividad. De este modo, se identificó la comercialización como uno de los grandes retos del turismo comunitario, en consonancia con lo que ha ocurrido en muchos otros lugares de América Latina (Cañada, 2015). Los resultados de esta consultoría fueron también similares a los resultados del *Atlas de Turismo Alternativo* y, en 2015, se decidió impulsar un brazo comercial del COTACY bajo el nombre de Co'ox Mayab. A pesar de esto, no fue hasta 2016 que se celebró la asamblea constitutiva en Ek Balam y se inscribió Co'ox Mayab como Sociedad Anónima con 18 socios. En esa asamblea, además del nombre y la figura legal, también se decidieron los integrantes de la primera mesa directiva y los objetivos.

En ese primer momento, se contempló que Co'ox Mayab fuera únicamente una agencia de viajes y que el COTACY continuara su actividad. En ese año, se instaló la primera oficina de Co'ox Mayab en la ex facultad de antropología de la UADY y gracias al financiamiento de Fomento Social Banamex se realizó un primer intercambio de experiencias y se inauguró la web de Co'ox Mayab. **Martí Coromina**, fue el primer coordinador de Co'ox Mayab. **Alejandro Montañez** y **Gloria Dzib**, actuales miembros del equipo operativo de Co'ox Mayab y actuales socios de la cooperativa Che'en Kuxtal, también empezaron a vincularse a través de prácticas profesionales y servicios sociales. Después de un año de aprendizajes, se dieron cuenta que la figura legal no era la más adecuada, ya que quien constituía legalmente la empresa eran personas físicas.

Por poner un ejemplo, nosotros somos una cooperativa y al momento en que nos inscribimos a la red, yo soy el representante en este momento, yo firmo Alejandro

En 2017, la asamblea soberana de Co'ox Mayab orientada por el comité asesor decidió cambiar su figura legal a la de unión de sociedades cooperativas con diez socios.

Montañez, no como nuestro colectivo. Entonces, en cualquier momento de que hubiera un cambio, por ejemplo, interno entre nosotros, que ahora tú decías: "Ya no me interesa", pues muy fácil, ya te ibas, porque el representante es él, no el colectivo; y al mismo tiempo, daba a una representación limitada, porque eran las ideas del que estuviera allá, y tú cómo sabes que el de allá está escuchando a los colectivos. En ese momento que se dan cuenta. (*Alejandro Montañez, comunicación personal, 9 de octubre de 2023*).

Así, en 2017, la asamblea soberana de Co'ox Mayab orientada por el comité asesor decidió cambiar su figura legal a la de unión de sociedades cooperativas con diez socios, algunos de ellos nuevos, con el mismo objetivo de comercializar servicios en

4.
CO'OX MAYAB

conjunto y de manera directa sin intermediarios. Entre estos 10 socios, incluyeron Che'en Kuxtal, una cooperativa de técnicos, de tal manera que la cooperativa tiene voz y voto en la asamblea como cualquier otra organización. En ese mismo año, **Abraham Puebla**, actual miembro del equipo operativo de Co'ox Mayab y socio de la cooperativa Che'en Kuxtal, se unió al equipo de Co'ox. Por otro lado, se celebró el 4to Congreso de Turismo Rural que aconteció como el parteaguas de la **Alianza Peninsular del Turismo Comunitario** (APTC). Así, en 2018 se consolidó un equipo operativo con la participación de Alejandro Montañez, Gloria Dzib, Abraham Puebla y **Carolina Canto** como coordinadora.

Los años siguientes, **Co'ox Mayab recibió distintos premios**: Premio CEMEX-TEC como uno de los tres mejores emprendimientos comunitarios de 2019 y Premio Yucatán al Emprendedor 2019 en la categoría de Emprendimiento social. En ese año, se logró constituir la APTC y en 2020 coordinaron la certificación colaborativa "Viaja Seguro y Solidario" que adaptó las medidas de prevención de la propagación del COVID-19 en las cooperativas de turismo.

En estos años Co'ox Mayab continuó profesionalizándose y mantuvo algunos de sus pilares como la universidad, el equipo de asesores y el consejo administrativo.

El estar cercanos a la universidad, nos ha permitido, por ejemplo, servicios sociales, acercamiento con otros profesores, con otros grupos de investigadores, o con otras facultades que tienen, alguna injerencia en términos de turismo (*Manuel Xool, comunicación personal, 13 de octubre de 2023*)

En 2020, **Gloria Dzib** fue designada coordinadora del equipo operativo, substituyendo a Carolina Canto. En 2022, se creó un nuevo departamento de operaciones para poder



Medidas COVID-19 en Yaaz Tekit. Imagen de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

darle mayor seguimiento a los grupos de turistas. También en ese momento, después de cinco años de la constitución legal de Co'ox Mayab, se realizó el primer cambio de consejo directivo.

Pasado el bache de la **COVID-19** en noviembre de 2023 recibieron al grupo número 25 de *Tourisme y Développement Solidaires*, organización con la que trabajan desde los inicios de Co'ox Mayab. También hasta ese año se habían formado un total de 63 estudiantes de diferentes disciplinas y niveles formativos a través de prácticas profesionales, servicios sociales, voluntariados.

Esta evolución fue reconstruida en la siguiente línea del tiempo elaborada con algunos miembros del equipo operativo y asesor de Co'ox Mayab que, posteriormente, se ha complementado con documentación publicada por la misma organización.

Tabla 6: Línea del tiempo elaborada colectivamente con Co'ox Mayab

2005	Creación de las primeras cooperativas: Ek Balam y Yokdzonot
2006	Surgimiento de la Red de Ecoturismo a partir del financiamiento de la Comisión nacional forestal (CONAFOR)
2007 - 2008	Corredor biológico mesoamericano financiado internacionalmente (vinculado con Ulyses Huesca y la CONABIO) Manuel Xool se vincula al corredor
2009	Cooperación descentralizada. Surge la ruta del chocolate. Aparece Samuel Jouault. Primer acercamiento de SEFOTUR y CINVESTAV Se crea ALTER por falta de un receptor de turismo comunitario
2010	Intercambio de Experiencias México - Ecuador Aparece Ana García SEDUMA ahora SDS celebra el evento CGKU en Yucatán y se preside el grupo de trabajo de turismo solidario y desarrollo sustentable.
2011	Se recibe el primer grupo TDS, Francia. Se inaugura la licenciatura en turismo en la UADY
2012	Todas las personas, entidades, administraciones que se han ido cruzando terminan formando el COTACY Empieza la redacción del Atlas de Turismo en la península
2013	Aparecen proyectos del PNUD
2014 -2015	Primer fondo semilla CONABIO Primera constitución legal como S.A del brazo comercial del COTACY bajo el nombre de Co'ox Mayab. Firmado por personas, no cooperativas, algunos siguen funcionando sin figura legal Samuel Jouault empieza su doctorado y Alex Montañez le apoya con encuestas

4.
CO'OX MAYAB

2016	<p>Se abre la oficina de Co'ox Mayab en la ex facultad de antropología de la UADY</p> <p>Curso ALTER sobre manejo de viajes con TDS</p> <p>Alex Montañez y Gloria Dzib empiezan a vincularse a Co'ox Mayab</p> <p>Xavier Moya (PNUD) propone a Martí Coromina como el primer coordinador de Co'ox Mayab. Coordina un proyecto de BANAMEX y deja la organización al terminar.</p> <p>Liliaydi Briceño primera coordinadora de comunicación</p>
2017	<p>Abraham Puebla se une al equipo</p> <p>Inauguración del 4to congreso de TR que será el parteaguas de la Alianza Peninsular de Turismo Comunitario (APTC)</p> <p>Surge un problema con unos vuelos del grupo TDS</p> <p>Alex, Gloria y Samuel cursan el diplomado de proyectos sociales</p> <p>Se lanza el primer video promocional de Co'ox Mayab</p> <p>Empiezan los talleres de planificación de la APTC (hasta 2019)</p> <p>Primera formación de guías Nom09 (Alex, Samuel, Manuel Xool, Manuel Ay Tuz, etc.)</p>
2018	<p>Primera coordinadora (segunda si contamos a Martí): Caro Canto</p> <p>Intercambio con Quintana Roo - Caminos Sagrados</p> <p>Inicio de los viajes de ocio del equipo operativo los "co'ox-torreos"</p> <p>Referendo de guías en Ek Balam</p>
2019	<p>Premio CEMEX-TEC & Premio IYEM</p> <p>Keila Fuentes Zacarias empieza en proyectos</p> <p>Memorándum de entendimiento APTC</p>
2020	<p>Certificación colaborativa APTC COVID-19</p> <p>Se inicia el proyecto NODES MAYAB</p> <p>Gloria empieza a ser la coordinadora de Co'ox Mayab</p> <p>Abraham inicia el curso de "jóvenes digitales" para la Alianza, termina en 2021.</p>
2021	<p>Formación guías APTC</p> <p>En junio se firma el acuerdo con FONATUR (Tren Maya)</p> <p>Evento PPD en Costa Rica, Gloria viaja.</p>
2022	<p>Se crea el departamento de operaciones en Co'ox con Eyder Pacab</p> <p>Empiezan con el programa Jóvenes Construyendo el Futuro</p> <p>Abraham empieza a cursar el diplomado de proyectos sociales</p> <p>Cambian los representantes de la directiva de Co'ox Mayab</p> <p>Entra Itzá Solís a Co'ox Mayab</p> <p>Manuel Ay Tuz realiza sus prácticas en Co'ox Mayab</p>
2023	<p>Feria Top RESA en Francia donde asiste la APTC</p> <p>Total de grupos de TDS recibidos: 24, 25 para noviembre</p> <p>Entran al equipo David Medina y Rafael Serrano</p>

Fuente: elaboración propia

4.
CO'OX MAYAB

4.3. LAS 10 COOPERATIVAS

En este apartado se hará una breve descripción de las diez cooperativas que se articulan en forma de red, nueve ofrecen servicios turísticos y una está formada por un equipo de consultores en turismo. A pesar de constituirse como cooperativas de turismo, “no parten de los principios del cooperativismo como tal, sino de la forma de trabajo local, y, de entrada, el ejido es una posesión colectiva de la tierra, pero el trabajo no es colectivo, es individual y familiar”, según explica Ana García de Fuentes. Esto implica que “la mayoría de cooperativas de turismo comunitario son empresas familiares, porque es lo que funciona, ya que la cooperativa es una forma de trabajo impuesta, como en su día lo fue el ejido, e idealizada”, aclara García de Fuentes.

Además de las cooperativas que se describirán a continuación, Co'ox Mayab también comercializa servicios turísticos y apoya otras iniciativas de Yucatán como el Ejido San Crisanto, Apiturismo Sinanche, X-Chanché y el Rancho Hobonil.

En la tabla siguiente se pueden ver los datos más relevantes de las diez cooperativas.

Tabla 7: Las diez cooperativas

Nombre de la cooperativa	Año de constitución	Municipio de Yucatán	Tipo de cooperativa	Oferta turística
Pujulá. Aldea Maya Viva	2006	Kaua	Cooperativa familiar	Restaurante, tours comunitarios y artesanías
Unajil Ek Balam. Hospedaje Rural	2007	Ek Balam	Cooperativa ejidal	Cabañas, camping, restaurante, tour comunitario, observación de aves, visita al sitio arqueológico, senderismo y ciclismo
Punta Nichilí. San Felipe	2008	San Felipe	Cooperativa pesquera	Paseo en lancha, observación de aves, cocodrilos, pesca deportiva, cabañas, camping, restaurante.
Zaaz Koolen Haa. Cenote Yokdzonot	2009	Yokdzonot	Cooperativa ejidal	Cenote, tour comunitario, rappel, tirolesa, balneario, camping y restaurante
Ts'ono'ot Kaaj Cenotillo	2010	Cenotillo	Cooperativa	Cenote, balneario, senderismo, ciclismo, tour comunitario, cabañas, camping y restaurante
Yaax Tekit	2015	Tekit	Cooperativa	Cenotes, balneario, observación de aves, tour comunitario, visita a sitio arqueológico, grutas, cabañas, y restaurante

4.
CO'OX MAYAB

Nombre de la cooperativa	Año de constitución	Municipio de Yucatán	Tipo de cooperativa	Oferta turística
Aktun Chen Ku. Turismo Indígena San Agustín	2015	San Agustín	Cooperativa	Tours comunitarios, visita al sitio arqueológico, observación de aves, camping y restaurante
Río Lagartos Xplore. Turismo alternativo	2017	Río Lagartos	Cooperativa pesquera	Paseo en lancha, observación de aves, cocodrilos, kayak, balneario y restaurante
Che'en Kuxtal	2017	Mérida	Cooperativa	Asesoramiento técnico
Jardín Amazili	2024	Valladolid	Cooperativa	En construcción

Fuente: elaboración propia.

Pujulá. Aldea Maya Viva (2006)



Artesano en Pujulá.
Imagen de Co'ox Mayab

A orillas de la carretera que conecta el sitio arqueológico Chichén Itzá y Valladolid, se encuentra desde 2006 el emprendimiento familiar de “Pujulá. Aldea Maya Viva”. La misión de **Don Sixto Mazón**, padre de familia e impulsor de la iniciativa, es rescatar y fomentar las prácticas, costumbres, saberes y valores tradicionales del pueblo maya por medio del turismo. **Ismael Mazón**, hijo de Sixto, está actualmente estudiando mercadotecnia en Valladolid y quiere continuar con el negocio familiar, ya que tiene la misma preocupación: “Las raíces se pierden y yo quiero ayudar a salvar, proteger y dar a conocer a través del turismo mi identidad y culturas”.

Tienen un restaurante, a cargo de **Araceli Reyes**, que ofrece comidas diarias, son un punto de venta de artesanías de la zona y ofrecen tours y talleres comunitarios. En la oferta de estos talleres “participan 45 familias”, cree recordar Don Sixto y para el día de muertos de 2023 organizaron una actividad especial donde también se involucraron distintas personas de la comunidad.

4.
CO'OX MAYAB

Unajil Ek Balam. Hospedaje Rural (2007)



Ek Balam.
Imagen de Carla Izcara

Ek Balam es una localidad rural fundada en 1973 que colinda con el sitio arqueológico con el mismo nombre, gestionado por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). El yacimiento se abrió al público en 1994 y en el año 2000, algunos ejidatarios de la localidad, empezaron a impulsar un proyecto de alojamiento turístico. Después de estar unos años como asociación civil, en 2007, decidieron constituirse como cooperativa, actualmente de 13 socios, para poder operar y vender servicios en las instalaciones del centro ecoturístico, ubicado en tierras de “reserva ejidal” (Jouault et al., 2022). Algunos de los impactos positivos del turismo que enumera **Mario Tuz May**, tesorero de Unajil Ek Balam, es “la recuperación de flora y fauna en el territorio, así como crear ocupación local, sobre todo para los más jóvenes”.

Actualmente cuentan con “doce cabañas y una zona de camping con capacidad hasta de 100 personas”, explica Mario. Aunque su actividad principal es el hospedaje, también ofrecen servicio de comidas para máximo cincuenta personas y tours ya que “contamos con guías locales certificados”, apunta Tuz May. A partir de 2021, empezaron a operar tours comunitarios gracias a los cuales “hemos podido involucrar a más familias y ofrecer más servicios como el tour de la milpa y el taller de elaboración de chocolate”, celebra Mario.

A pesar de que el hospedaje es su actividad principal, también ofrecen diversos servicios como camping con capacidad de hasta cien personas. Además de las cabañas, cuentan con un mirador, un museo maya, recepción, estacionamiento, comedor, cocina, sala de usos múltiples, lavandería, bodega para las bicicletas y caseta de vigilancia (Jouault et al., 2022).

4.
CO'OX MAYAB

Punta Nichilí. San Felipe (2008)



San Felipe,
Ojo de Agua.
Imagen de Co'ox Mayab

San Felipe es un pueblo pesquero ubicado en la Reserva de la Biosfera Río Lagartos, área protegida a nivel internacional por la importancia de sus humedales para la conservación de aves acuáticas. En 2008, un grupo de pescadores, debido a la baja actividad, decidieron impulsar una iniciativa turística que permitiera complementar sus ingresos y de este modo nació la cooperativa San Felipe y naturaleza (Jouault et al., 2022).

La cooperativa ofrece recorridos en lancha, para la observación de aves y reptiles, y está especializada en tours de pesca deportiva. También tiene una zona de camping, restaurante y unas cabañas para alojarse (Jouault et al., 2022).

Zaaz Koolen Haa. Cenote Yokdzonot (2009)



Turistas en el cenote
Yokdzonot.
Imagen de Co'ox Mayab

Esta cooperativa se ubica en Yokdzonot, Yucatán, cerca del sitio arqueológico Chichén Itzá. A partir de la promoción del turismo desde la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, llega a Yokdzonot la posibilidad de que el pueblo se organice e impulse un proyecto turístico colectivo. **Mirna Méndez**, exmiembro de la junta directiva

4.
CO'OX MAYAB

de la cooperativa, aclara que el terreno es del ejido, entonces “tuvimos que hacer una asamblea y las autoridades decidieron si se podía trabajar o no”. A partir de entonces, aproximadamente 2004, empiezan a trabajar en el proyecto. **Héctor Ciau**, expresidente de la cooperativa, recuerda como “el cenote era prácticamente un basurero y estuvimos un año limpiando”. Más tarde, “empezamos la construcción de la cocina, el restaurante e instalamos la plataforma pequeña y las escaleras de acceso al cenote”. A pesar de que se interesaron entre sesenta o setenta personas de la comunidad, “en este proceso se retiraron muchas personas y actualmente somos dieciséis”, explica Ciau, en concreto, once mujeres y cuatro hombres.

El 2009, se constituyeron como cooperativa y empezaron a poder ofertar los servicios turísticos, Mirna lo recuerda como “una etapa un poquito difícil para la mayoría, porque todas éramos amas de casa y algunas no sabían ni leer ni escribir”. Con el tiempo, el turismo, tanto de proximidad como internacional empezó a llegar y fueron profesionalizándose.

Actualmente, a parte de la visita y baño en el cenote, también tienen actividades de aventura como una tirolesa y rappel. Además, cuentan con un restaurante de platillos regionales, en el cual se puede participar en un taller de cocina, y una zona de camping.

En el caso de esta comunidad, para la mayoría, el turismo continúa siendo una actividad complementaria. Por ejemplo, **Javier Tun Chi**, socio de la cooperativa desde sus inicios, alterna su trabajo en el cenote con la milpa y confirma que, “el turismo ayuda con recursos ya que hay escasez de maíz”.

Ts'ono'ot Kaaj Cenotillo (2010)



Grupo de turistas en Cenotillo.
Imagen de Co'ox Mayab

En la localidad de Cenotillo se encuentran un gran número de cenotes y, en concreto, cuentan con el Cenote Xooch, uno de los más distinguidos de la región por su tamaño y naturaleza. En este pueblo, más de la mitad de su población vive en Estados Unidos. Por ello, en 2010, un grupo de jóvenes que decidió no migrar, vio en el turismo una

4.
CO'OX MAYAB

oportunidad como complemento económico. Después de limpiar y reforestar el entorno de la localidad, iniciaron el proyecto de conservación voluntaria “Alianza Ambiental Ts'ono'ot kaaj de Cenotillo” (Jouault et al., 2022).

La cooperativa cuenta con tres cabañas, un restaurante de cocina fusión influenciada por la migración y ofrece tours comunitarios, de senderismo y en bicicleta, además de la posibilidad de visitar y bañarse en el cenote (Jouault et al., 2022)

Yaax Tekit (2015)



Taller gastronómico en Yaax Tekit.
Imagen de Co'ox Mayab

Tekit es una localidad conocida por la producción de guayaberas. Desde 2015 empezaron a ofrecer tours comunitarios que promueven el intercambio cultural a partir de la integración del turista en la vida cotidiana. Con esto quieren decir que, “este modelo de un turismo sin infraestructura o un turismo cotidiano, en donde, tal vez, lo más relevante es que el turista es el que se acopla a los tiempos de las actividades y no lo contrario”, explica **Manuel Xool**, socio de la cooperativa y miembro asesor de Co'ox Mayab. Asimismo, además del beneficio económico, **Ana Piña**, socia de la cooperativa y guía local oficial, explica que el turismo “ha contribuido a valorar lo que somos y de donde somos”.

En Yaax Tekit se ofrecen tours comunitarios como la visita a la parcela de cultivos o a un taller de guayaberas local. También se invita a conocer la abeja melipona o la técnica de bordado a punto de cruz. Otros tours, de más duración, son los gastronómicos, donde se prepara un plato tradicional de la zona. También ofrecen la posibilidad de hospedarse, actualmente Piña recuerda que hay “cuatro casas, dos grandes y dos pequeñas”.

4.
CO'OX MAYAB

Aktun Chen Ku. Turismo Indígena San Agustín (2015)



Turismo Indígena San Agustín.
Imagen de Co'ox Mayab

La comunidad de San Agustín se encuentra en el municipio de Tekax, ubicado dentro de la Reserva Estatal Biocultural del Puuc desde 2011. Debido a la afluencia de personas derivada de la extracción forestal, veinticinco personas de la comunidad se organizaron y constituyeron como cooperativa en 2015 para ofrecer servicios turísticos. Como en los otros casos, el turismo es una actividad complementaria al trabajo en la milpa, la apicultura, el urdido de hamacas y el bordado de hilo contado (Jouault et al., 2022).

Entre sus atracciones turísticas cuentan con un sendero de 9km, realizable a pie o en bicicleta, donde se pueden observar aves y otros animales. En este recorrido también se puede conocer el cuidado de las abejas y el proceso de extracción de su miel. Además de este recorrido, ofrecen un tour comunitario donde el turista puede conocer las diferentes actividades económicas de la población de San Agustín como el proceso de obtención de madera o la elaboración de artesanías (Jouault et al., 2022).

Che'en Kuxtal (2017)

Esta cooperativa, fundada en 2017, es la única que actualmente no ofrece servicios turísticos, sino que es un grupo de asesores y asesoras técnicas en desarrollo de proyectos turísticos. Esta cooperativa, con derecho a voz y voto igual que las demás, la conforman: Samuel Jouault, Alejandro Montañez, Marco Almeida, Manuel Xool, Gloria Dzib, Abraham Puebla, Juvencio Torres, Eyder Pacab y Keyla Fuentes. Muchas de estas personas trabajan actualmente en el equipo operativo de Co'ox Mayab o forman parte del equipo asesor de la red. Esto hace que haya confusión entre Co'ox Mayab y la cooperativa de asesoría técnica Che'en Kuxtal. El hecho de que estas personas participen en dos cooperativas a la vez, genera confusión sobre el papel de cada una. Por ejemplo, para **Irene Cauch**, coordinadora operativa en el PNUD "la gente le dice Co'ox Mayab a Che'en Kuxtal ya que es el equipo de técnicos". En cambio, para

4. CO'OX MAYAB

Abraham Puebla, miembro de las dos cooperativas, sostiene que “Che'en Kuxtal está dentro de Co'ox Mayab”.

A pesar de la confusión que pueda generar, Che'en Kuxtal es una cooperativa más dentro de Co'ox Mayab, únicamente que su actividad se centra en la asesoría técnica, consultoría y la gestión de proyectos. Se trata de “una cooperativa que en una primera instancia los servicios que ofrece son para Co'ox Mayab, pero no limitado. Es decir, es como las propias cooperativas, las cooperativas pueden comercializar sus productos a través de Co'ox Mayab, pero ellos también lo pueden hacer por fuera”, clarifica Manuel Xool.

Actualmente, el equipo de socias y socios de Che'en Kuxtal le gustaría impulsar un pequeño alojamiento en el centro de Mérida que también sirviera como oficinas de Co'ox Mayab.

Río Lagartos - Xplore. Turismo alternativo (2017)



Área de Río Lagartos.
Imagen de Co'ox Mayab

Río Lagartos es un puerto de tradición pesquera ubicado también en la Reserva de la Biosfera Ría Lagartos. La cooperativa de turismo ofrece recorridos en lancha para observar aves, entre ellas los flamencos rosas, reclamo turístico de la zona, además de cocodrilos y otros reptiles. También tienen pequeños restaurantes (Jouault et al., 2022).

A pesar de que se constituyeron legalmente en 2017, tienen experiencia en el sector desde 1979, que es cuando la región fue decretada como Zona de Refugio de Fauna. Para la cooperativa, el turismo comunitario siempre ha sido un complemento a su actividad principal, la pesca (Jouault et al., 2022).

4.
CO'OX MAYAB

4.4. ORGANIZACIÓN DE CO'OX MAYAB

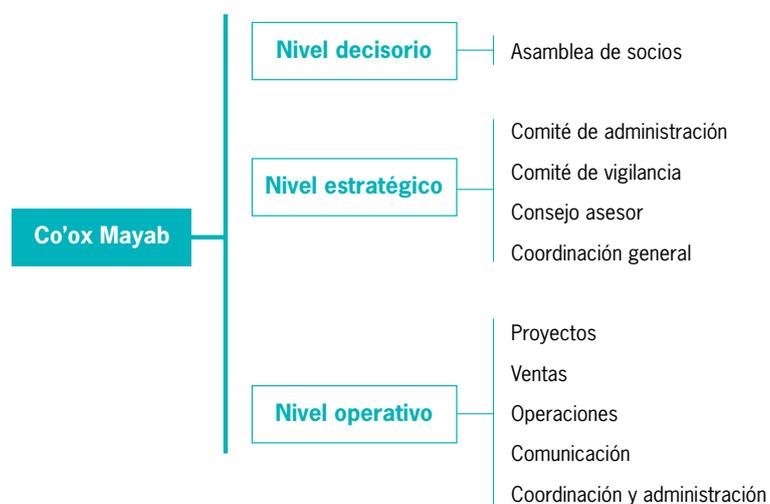
A continuación, se muestra el organigrama de Co'ox Mayab el cual se divide en **tres niveles de actuación**: decisorio, estratégico y operativo.

En el **nivel decisorio** se ubica la asamblea de socios, la cual se reúne en asamblea dos veces al año. Esta asamblea se compone por una persona representante de cada cooperativa y en las reuniones se toman las decisiones y se hace una devolución de los resultados.

El **nivel estratégico** se compone por un **comité de administración**, formado por representantes de la asamblea de socios, un **consejo asesor** que lo componen personas que han acompañado a Co'ox Mayab durante sus años de operatividad o fueron algunas de las personas propulsoras, como Samuel Jouault. También lo conforma la **coordinación general** de Co'ox Mayab, actualmente Gloria Dzib y un **comité de vigilancia o ético**, que lo conforman otros socios y socias de las cooperativas, como, por ejemplo, Don Sixto Mazón de Pujulá. Estas personas se reúnen una vez al mes o cada dos meses y su función es tomar decisiones de tipo más operativo, así como aconsejar técnica o éticamente algunas cuestiones.

Finalmente, el **nivel operativo** es donde se ubica el equipo técnico de Co'ox Mayab organizado bajo **cinco áreas**. En primer lugar, está el **área de proyectos**, donde trabajan **Alejandro Montañez** e **Itzá Solís**. En este departamento trabajan para “conocer las necesidades de las cooperativas y ver qué proyectos encajan”, apunta Itzá. En el recorrido de la red, han trabajado con distintos financiamientos, entre ellos recursos de la Universidad, pero también proyectos de la cooperación internacional o del sector privado.

Figura 1. Organigrama de Co'ox Mayab



Fuente: Elaboración propia

4.
CO'OX MAYAB

En segundo lugar, encontramos el **área de ventas** con **David Medina** y **Karoly Noh May**, una de las estudiantes que trabaja para Co'ox Mayab durante un año en el marco del proyecto Jóvenes Construyendo el Futuro. Medina, como coordinador del área, se encarga de “la atención al cliente, presupuestos y propuestas de viaje, así como creación de nuevas rutas si no están dentro de nuestro catálogo”. También “buscamos nuevos proveedores y tratamos con las agencias de viajes y firmamos los convenios”, añade David. Asimismo, apunta que “siempre buscamos que estos acuerdos beneficien a nuestras cooperativas, eso es lo principal, estamos aquí por las cooperativas”.

En tercer lugar, se encuentra el departamento más nuevo, el de **operaciones**. En esta área, donde únicamente trabaja **Rafael Serrano**⁴, principalmente es “el contacto entre ventas y las cooperativas”. Así, básicamente, antes de cerrar una venta, este departamento realizaría la coordinación con la cooperativa para confirmar disponibilidad y actividades y después se cerraría la reserva junto a ventas.

El organigrama de Co'ox Mayab se divide en tres niveles de actuación: decisivo, estratégico y operativo.

En cuarto lugar, está el **departamento de comunicación** con **Abraham Puebla** y **Katy Avilez**, también integrante del programa de Jóvenes Construyendo el Futuro. Este departamento tiene “dos líneas principales: promoción y divulgación de las actividades y proyectos que hacemos y facilitar y promover la comunicación interna entre las cooperativas”, explica Puebla, coordinador del área. Respecto a la comunicación externa, Co'ox Mayab cuenta con una página web propia, así como distintos perfiles en redes sociales: Instagram, Facebook y aparecen en Google y TripAdvisor donde la clientela puede dejar su comentario. También usan el correo electrónico como canal de comunicación. En relación con los canales *offline*, también tienen *flyers* y catálogos disponibles.

En lo que se refiere a comunicación interna, todas las cooperativas socias de Co'ox Mayab reciben un **boletín trimestral** elaborado por el equipo de comunicación de la organización. En un inicio “el boletín era mensual, pero a solicitud de los socios, se convirtió en trimestral, sentían que era mucho cada mes”, especifica Puebla. Este boletín se manda a las personas representantes de cada cooperativa y se comparte por un grupo de WhatsApp donde hay distintos socios y socias. Abraham explica que la razón de este boletín es porque “nosotros tenemos dos asambleas al año y tenemos que resumir seis meses de trabajo acumulado en una y los boletines son para evitar el exceso de información en un día”. Se trata de un diseño muy visual, para facilitar la lectura. Durante un año “estuvimos haciéndolo en maya, lo hacíamos en escrito y un audio en maya, nos ayudó un montón”, explica Abraham. El motivo por el cual dejaron de hacerlo es porque de esto se encargaba un estudiante de prácticas que ya no forma parte del equipo operativo.

4 En el momento en que se publica este informe, Rafael Serrano ya no trabaja en Co'ox Mayab y en el departamento de operaciones hay otra persona ocupando su lugar que, además, es miembro de la cooperativa Jardín Amazili.

4.
CO'OX MAYAB



Equipo operativo de Co'ox Mayab en la oficina de Mérida, octubre 2023. Imagen de Carla Izcarra

Por último, la organización cuenta con el **departamento de administración y coordinación general** con **Gloria Dzib**, coordinadora, e **Isabel Pérez**, también participante del programa Jóvenes Construyendo Futuro. En esta área, además de tareas administrativas, se encargan sobre todo de llevar el control económico de los proyectos y ventas. Además, Gloria, también participa en algunos encuentros en representación de Co'ox Mayab, a la par que Alejandro Montañez. Por otro lado, también está en contacto y negocia con las cooperativas cuando se requiere.

La coordinación de Gloria Dzib se define por la confianza mutua, como ella explica, “tenemos la libertad de hacer y deshacer cada uno en su área, pero con responsabilidad y compromiso”. Asimismo, esto es posible porque realizan una reunión semanal operativa donde explican en qué han estado trabajando y comparten dudas o cuestiones que se tengan que decidir colectivamente. En otros casos, Gloria tiene que autorizar ciertas decisiones u operaciones, pero, en general, cada área se organiza el trabajo como prefiere.

Además de estas cinco áreas de trabajo (proyectos, ventas, operaciones, comunicación, coordinación y administración), el equipo operativo de Co'ox Mayab **también ha asumido las responsabilidades técnicas de la Alianza Peninsular de Turismo Comunitario**. Para Gloria, “Co'ox Mayab es la única red que tiene un equipo operativo en la oficina que se encarga de la atención de los turistas y realiza gestiones con diferentes instituciones y actores y, por allá, en ese sentido, Co'ox estuvo liderando la alianza”. Así, en el departamento de administración, también llevan el control económico de los proyectos vinculados a la APTC, y, en consecuencia, el área de proyectos también trabaja para la Alianza. Por otro lado, el departamento de comunicación, se encarga de mantener la comunicación externa (página web y redes sociales) de la Alianza.

4.
CO'OX MAYAB

4.5. ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES ALIADAS

Co'ox Mayab es un proyecto colectivo resultado de la participación de muchas personas, organizaciones e instituciones a lo largo de sus casi diez años de trayectoria. En este informe, destacamos el papel de la Fundación UADY, la Unidad de Proyectos Sociales de la UADY y del personal técnico del PNUD, que tuvieron y tienen un papel importante en la propuesta.

Vínculos estratégicos con el sector académico

La **Fundación de la Universidad Autónoma de Yucatán** (F-UADY) se constituyó el nueve de noviembre de 1992 como organismo de la sociedad civil sin fines de lucro. En un inicio, “nació como una iniciativa de empresarios y egresados de la universidad, algunos no egresados, pero sí muy interesados con el tema social, principalmente, apoyar a estudiantes de escasos recursos de nuestra universidad para que pudiesen terminar su bachillerato o su carrera profesional”, explica **Sergio Ernesto Blanco**, director ejecutivo de la Fundación. Actualmente también cuentan con otros programas que apoyan actividades académicas, deportivas, sociales y de investigación. Por ejemplo, Blanco, destaca el programa de “gestión de fondos y de acompañamiento para proyectos universitarios”. A través de este programa “la fundación puede recibir recursos a nivel nacional o internacional para administrarlos y se puedan llevar a cabo esos proyectos ya sea de impacto social o comunitarios, contamos con proyectos de investigación también. Inclusive, pueden ser culturales, deportivos...”

Es en el marco de este programa y acciones que la Fundación puede establecer una alianza con Co'ox Mayab. De hecho, Blanco recuerda como “surgió por parte del Dr. Samuel y la licenciada Vanessa Castro, que se acercaron a la dirección de aquel entonces y llegaron a un acuerdo para ser aliados y apoyar en los proyectos que lo necesitaran, porque recordemos que esto tiene un impacto también para la universidad”.

La Fundación de la Universidad Autónoma de Yucatán continúa apoyando proyectos de Co'ox Mayab.

Así empezaron estos años de colaboración y actualmente continúan apoyando en la administración de los recursos de algunos proyectos, a la vez que ayudan a Co'ox Mayab a comunicar todas sus acciones, ya sea aquellas respaldadas por la Fundación, como otras. Sergio, confirma el “compromiso para seguir apoyándoles porque creemos mucho en el trabajo que están haciendo”. Asimismo, remarca el trabajo que está haciendo Co'ox Mayab, no solo con la fundación, sino con otros aliados dentro de la universidad: egresados, académicos, profesorado, etc. Para Blanco esto es fundamental ya que “pueden nutrir mucho más este conocimiento para cada una de las cooperativas, tanto en herramientas administrativas, legales, fiscales, etc.”

El vínculo entre la **Universidad Autónoma de Yucatán** (UADY) y Co'ox Mayab es anterior a la creación de la misma red. De hecho, en la reconstrucción de la historia de Co'ox Mayab, se determina la inauguración de la Licenciatura en Turismo en la

4.
CO'OX MAYAB

UADY como un momento importante en el recorrido de la cooperativa. Asimismo, en el COTACY, Consejo sin figura legal anterior a la Co'ox Mayab, ya participaban distintas universidades y personas dedicadas a la investigación, entre ellas, Samuel Jouault o Manuel Xool, dos figuras imprescindibles en el recorrido de la red. También cabe destacar que cinco de seis miembros fijos del equipo operativo de Co'ox Mayab se graduaron en turismo en la UADY y algunas de las salidas de campo en la licenciatura en turismo son a ciertas cooperativas de la red. Asimismo, el resto de los y las integrantes del equipo operativo suelen ser estudiantes en prácticas.

Para Manuel Xool, “el respaldo de la universidad fue algo fundamental en el primer periodo”. A su vez, remarca la importancia de “tener profesores los cuales parte de su tiempo universitario lo dedicaban a empujar la iniciativa”. Esto lo compara con su caso, que el tiempo de dedicación es voluntario y, por ende, “tiene límites”. Por último, destaca el hecho de “tener un espacio en las instalaciones de la universidad”. Para Xool, esto es muy importante, no únicamente por el ahorro económico que supone, sino que valora el hecho de “estar cobijados por la universidad” y el valor añadido que esto le da a la red.

Dentro de la UADY, se destaca la Unidad de Proyectos Sociales, bajo la dirección de **Margarita Zarco Salgado**. Esta unidad, en palabras de Zarco se fundó “para incidir en cuatro áreas de la vida universitaria. Una de ellas, la investigación, para que sea socialmente útil y llegue a las personas, no solo con fines academicistas”. En 2014, se inició una línea de formación dirigida a profesorado y estudiantado, en concreto, un diplomado en “Proyectos sociales: gestión social del conocimiento en comunidades de aprendizaje”. En la “sexta generación”, si bien cree recordar Margarita Zarco, estuvieron como alumnos Samuel Jouault, Alejandro Montañez y Gloria Dzib, un ejemplo de cómo en un mismo espacio coincidían profesorado y alumnado. Para Margarita, “es



Antigua facultad de antropología, UADY. Imagen de Carla Izcarra

4. CO'OX MAYAB

un espacio donde puedes dialogar, intercambiar conocimientos y donde se fomenta la multidisciplinariedad”.

En esta unidad se formuló un proyecto para acompañar la cooperativa de Yokdzonot, Zaaz Koolen Haá, la cual forma parte de Co'ox Mayab, y lograron obtener un financiamiento. A partir de ese momento, empieza a haber una mayor interacción entre Co'ox Mayab y la Unidad de Proyectos Sociales UADY. Es más, “Gloria, Alina, Keyla y varias compañeras egresadas de la licenciatura de la UADY se incorporaron al diplomado, también profesores como Armando”, celebra Margarita.

Justo antes de la pandemia, en 2019, Co'ox Mayab junto con la unidad de proyectos sociales de la universidad, se implicaron en un proyecto de iniciativa gubernamental llamado Nodess Mayab que busca fomentar la economía social. Gracias también a este proyecto han podido formalizar su vínculo y continuar trabajando en conjunto.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

México es un país “graduado” desde 2014, esto quiere decir que ya no se considera [“un país menos adelantado y que deja de tener acceso a ciertas medidas de apoyo internacional”](#). Con ello, ayudas internacionales para proyectos indígenas y comunitarios dejan de llegar al país. En ese sentido, el PNUD en México no puede operar directamente, pero se convierte en un organismo internacional que desarrolla ciertos proyectos como, por ejemplo, el **Programa de Pequeñas Donaciones** (PPD). Este programa en México, [“está orientado a impulsar la participación comunitaria en la solución de los problemas ambientales mundiales y a mejorar la calidad de vida de las comunidades donde trabaja a través de organizaciones con personalidad jurídica”](#).

El vínculo entre el PNUD y Co'ox Mayab se remonta a antes de la creación de la red. **Xavier Moya**, coordinador del Programa de Prevención de Desastres en México en PNUD, tenía vinculación con la UADY, ya que “Xavier había sido invitado a los procesos de fortalecimiento de la inserción universitaria, responsabilidad social, etc.”, recuerda **Irene Cauich**, coordinadora operativa en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México. En ese momento, Xavier Moya también conocía a Ana García de Fuentes y otros investigadores del CINEVSTAV, ya que pertenecían “al consejo de selección de proyectos del Programa de Pequeñas Donaciones desde el inicio”, recuerda Xavier. Más tarde, Moya conoció a Samuel Jouault a través de la Doctora Ana García de Fuentes, cuando estaban elaborando el Atlas de Turismo Alternativo en la Península del Yucatán (2015) ya que el PNUD había apoyado a alguna de las cooperativas censadas.

Para Cauich, tanto “la apicultura como el turismo comunitario son dos de las economías sociales en la Península con más peso, tanto si tomamos en cuenta las personas que participan como las hectáreas dedicadas a estas actividades productivas”. Además, con el tiempo, “hemos visto que tanto las organizaciones de apicultura o turismo comunitario se convierten en guardianas de un territorio, de la biodiversidad, son defensores del territorio”, añade Cauich.

4.
CO'OX MAYAB

En 2005 empiezan los primeros intentos de organizar en red distintas cooperativas y comunidades apicultoras. A partir de entonces hay tres intentos de redes. Alrededor del “año 2010 o 2012 los turisteros eran apenas 10 o 12 cooperativas en la península, pero crecieron rápido en Quintana Roo y se logró la primera red”, recuerda Moya. Para Xavier, en este proceso, Julio Moure a partir del programa COMPACT tuvo un gran papel en impulsar “Sian Ka’an tours y Community Tours”. Según Xavier, lo que hizo muy bien Community Tours fue “romper el techo de cristal gracias a que la Riviera Maya se estaba extendiendo hacia el sur y había un turismo comunitario en aquella zona, ya que era un área natural protegida por el gobierno y eso evitaba la llegada de grandes hoteles”, recuerda. Después de mucho esfuerzo lograron mantenerse a pesar de que no siguieron todos los grupos y actualmente es la red Caminos Sagrados, también miembro de la APTC. Entonces, cuando nace Co’ox Mayab, Xavier Moya recuerda “verlo con muy buenos ojos porque era un modelo parecido al que habíamos apoyado en Quintana Roo”.

Después de fundarse Co’ox Mayab e instalarse en las oficinas de la ex-facultad de antropología de la UADY en Mérida se reforzó aún más el contacto entre el equipo operativo y el PNUD, ya que, por aquel entonces, el PNUD tenía sus oficinas en el mismo edificio, “éramos vecinos”, exclama Irene Cauich.

Durante la pandemia la alianza con el PNUD también fue clave en cuanto a evaluación de afectaciones y necesidades en el ámbito del turismo comunitario. Por ejemplo, “se hizo un análisis de visitantes, cantidad de personal, personas enfermas, fallecidas, recuperación de ingresos...”, enumera Cauich. Asimismo, estuvieron apoyando en la adecuación de los protocolos COVID-19 a las realidades comunitarias junto con otros actores clave como la Secretaría de Salud. También, durante este tiempo, Irene explica que lo emplearon para “fortalecer las capacidades financieras y que se mejoraran procesos administrativos”. Paralelamente, también estuvieron trabajando en una agenda de incidencia en política pública, ya que mientras impactaba la COVID-19, el proyecto del Tren Maya travesaba toda la Península.

El papel del equipo técnico del PNUD es de “árbitro” entre los distintos actores implicados en la actividad turística.



Clausura del proyecto de recuperación con el PNUD. Imagen de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

Por otro lado, según Irene, el papel del equipo técnico del PNUD, hablando sobre todo por ella y por Xavier Moya, en el desarrollo y apoyo del turismo comunitario ha ocupado la figura de “árbitro”. Con esto, se refiere a que pueden mediar entre los distintos actores implicados en la actividad turística y contribuir a la resolución de conflictos. Además de esto, en 2019 cuando nace la Alianza Peninsular de Turismo Comunitario, Xavier Moya, fue requerido como miembro del equipo asesor a causa de los años de trabajo conjunto.

4.6. CO'OX MAYAB ESCENARIO DE APRENDIZAJES

Co'ox Mayab es un lugar “dónde vivir escenarios reales de aprendizaje” en el ámbito del turismo comunitario en Yucatán. Estas fueron las palabras que usó Sergio Ernesto Blanco, director ejecutivo de la fundación de la Universidad Autónoma de Yucatán, para describir a Co'ox Mayab. Esta afirmación se confirma con una reciente infografía que publicó la cooperativa donde indicaban **que sesenta y tres estudiantes se han formado dentro de la organización**. En este documento se puede comprobar que el origen disciplinario de los y las estudiantes es muy variado: turismo, comunicación social, administración, derecho, economía, mercadotecnia, antropología o desarrollo rural entre otras. Asimismo, el grado académico ha sido muy diferente, desde licenciatura hasta doctorado, aunque mayoritariamente han pasado personas con una licenciatura o máster.

Por otro lado, el origen académico mayoritario de los estudiantes es de la UADY (58,8%), seguido del ámbito internacional (22,1%), regional (11,8%) y nacional (7,4%) por medio de varias modalidades (servicio social, práctica profesional, voluntariado internacional o programa Jóvenes Construyendo el Futuro).

No es extraño que la UADY sea la universidad que más ha colaborado con Co'ox Mayab debido a su vínculo desde su fundación. Por ejemplo, cabe destacar que en el grado de turismo se realizan **dos salidas de campo** en dos asignaturas diferentes donde el estudiantado conoce las cooperativas que conforman la red. Actualmente, la mayoría de personas que conforman el equipo operativo de Co'ox Mayab la conocieron a través de la UADY.

Otra vinculación del estudiantado con Co'ox Mayab es a través del programa Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF). Este es un programa del Gobierno de México que facilita una primera experiencia laboral para jóvenes recién egresados. Este programa “dura un año con un sueldo base de 6.300 pesos mexicanos al mes donde se supone que adquieres experiencia y posteriormente, cuando quieras buscar otro trabajo, ya sea que algunas instituciones te ofrezcan quedarte, después de que termine el programa o tengas una base para poner en el currículo”, explica **Katy Avilez**, miembro del área de comunicación en Co'ox Mayab a través del programa JCF. Por otro lado, también existe la posibilidad de realizar un servicio social en la organización. Esto consiste en un conjunto de actividades de carácter temporal y obligatorio que prestan los y las

4.
CO'OX MAYAB

estudiantes de carreras técnicas y profesionales. Por ejemplo, **Itzá Solís**, miembro del área de proyectos, recuerda como “yo empecé como servicio social en el mes de marzo y ahora estoy ya como becaria”.

A partir de las entrevistas realizadas con las estudiantes en Co'ox se destacaba positivamente la **oportunidad de estar en contacto con las cooperativas de turismo y ampliar la noción social de su formación universitaria:**

Aquí es más como conocer las cooperativas, he ido a varias de las cooperativas, entonces he aprendido más como esa parte social que en la carrera no me enfoqué tanto (*Katy Avilez, 11 de octubre de 2023, comunicación personal*).

Me faltó muchísimo la formación social en mi carrera y justo todo el trabajado con las organizaciones de las cooperativas me llamaba muchísimo la atención. En mis clases pude escuchar como decían: “debería de funcionar así o así funcionan las cooperativas”, pero ya llegar y ver cómo es el día a día, y contactar con ellos.

Isabel Pérez, 11 de octubre de 2023, comunicación personal.

Vinculado a esto, también sobresale la opción de **conocer, participar y trabajar en “otro turismo” en la península de Yucatán.**

He trabajado en hotelería, pero no es lo mismo. En hotelería la verdad no me gustó tanto. Estuve en recepción, era mi primer trabajo y sentía mucha presión todo el día, no había descanso, no tenía tiempo de ir a mi casa. Es un trabajo cómodo, sin tanta exigencia y me siento bien y no estresada comparado con el hotel

Karoly Noh May, 11 de octubre de 2023, comunicación personal.

Asimismo, Ana García de Fuentes, considera que “Co'ox Mayab ha influido en que muchos de los grupos de Co'ox, de la gente que pertenece a la cooperativa, mande a



Participantes del programa Jóvenes Construyendo el Futuro en las oficinas de Co'ox Mayab. Imagen de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

sus hijos a estudiar turismo". A pesar de esto, Ana se pregunta si estudian la carrera para volver a trabajar a sus comunidades e impulsar el turismo comunitario. Y, en ese caso, qué papel están haciendo en sus comunidades.

Las virtudes y barreras de ser un equipo joven

Ser un equipo operativo tan joven, con una media de edad de treinta y un años los que ocupan puestos de coordinación y de veintidós a veinticinco años los estudiantes en prácticas, tiene sus virtudes y retos. La mayoría de los que conforman el equipo permanente no han trabajado en el sector turístico o en otros lugares fuera de Co'ox Mayab y las cooperativas que agrupa. Esto, hace que sea un **proyecto fresco basado en el empirismo y con un amplio sentido de pertenencia:**

Las universidades son un buen lugar para encontrar toda esa frescura. Toda la experiencia que tenemos en Co'ox Mayab ha sido dado a eso, el pasar de los estudiantes que dejan cada quien un granito de arena y ha sido, como decía Alex, puro empirismo, pero ese empirismo viene de todo el pasar de esos estudiantes. Lo que hemos construido y lo que es Co'ox Mayab hoy por hoy es la construcción de todos.

Itzá Solís, 9 de octubre de 2023, comunicación personal

El hecho de ser un equipo joven y sin experiencia en el sector, también supone un reto, ya que no han tenido la oportunidad de conocer como operan las grandes touroperadoras y trasladar y transformar estos aprendizajes al funcionamiento de la cooperativa y así mejorar la vía de comercialización.

Yo creo que muchos emprendimientos de campesinos funcionarían mejor y el mismo Co'ox Mayab, voy a decir algo fuerte, funcionaría mejor si la gente que está al frente hubiera trabajado en serio en el gran turismo antes de emprender esto. Una de las cosas que veo que funciona, es que los que retornan y que trabajaron en el turismo, son los que tienen más idea de cómo hacerlo.

Ana García de Fuentes, 13 de octubre de 2023, comunicación personal

El estrecho vínculo con la universidad explica que el equipo sea tan joven. La mayoría de personas que trabajan permanentemente en Co'ox Mayab, conocieron la iniciativa durante su etapa estudiantil y empezaron su carrera profesional en este espacio. Co'ox Mayab se ha convertido en un lugar privilegiado donde aprender y conocer otro tipo de turismo bajo los valores de la Economía Social y Solidaria. Del mismo modo, supone un canal de entrada al mundo profesional para el estudiantado, así como una oportunidad para poner en práctica muchas de las cosas aprendidas en el aula. De aquí que el ensayo-error sea la metodología de trabajo predominante. Los errores y la falta de experiencia en el sector han podido pasar factura a Co'ox Mayab en algún momento como indicaba Ana García de Fuentes en su anterior declaración. Esto guarda relación con el hecho que la mitad del equipo esté formado por alumnado en prácticas que, como mucho, están un año en Co'ox Mayab. Esto conlleva una alta rotación de personal y dificultades para formar un equipo profesionalizado. El coste de formación

4.
CO'OX MAYAB

de este alumnado es muy alto e implica una mayor sobrecarga de trabajo de los y las responsables de cada área.

Tener un equipo joven y cambiante también posiblemente conlleva una contradicción. Por un lado, parte de la esencia de Co'ox Mayab es ser un espacio de formación de futuros profesionales del sector, en el cual ya se han formado más de sesenta personas. Pero por otro, uno de los pilares de la ESS es generar un trabajo digno, con buenas condiciones laborales. El hecho de sostener parte del trabajo esencial de la organización con alumnado de prácticas, hace que este pilar no se esté respetando y, a su vez, esto genere otro tipo de problemas.

4.7. ASPECTOS A MEJORAR Y POTENCIALIDADES

Después de realizar las visitas de campo y las treinta entrevistas, se organizó un grupo focal con algunos miembros del equipo operativo y del equipo asesor de Co'ox Mayab. En concreto, participaron: Gloria Dzib, Alejandro Montañez, Abraham Puebla, Itzá Solís, Samuel Jouault y Manuel Xool. Como ejercicio se propuso hacer un DAFO, que consiste en estudiar la situación de una organización a partir de analizar sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

Las debilidades se han agrupado en cuatro ámbitos: comercialización, organización, apropiación y sostenibilidad.

Las **debilidades** que se expresaron se han agrupado en cuatro ámbitos: comercialización, organización, apropiación y sostenibilidad. Vinculadas a la **comercialización** se apuntó que los productos son caros y están dirigidos principalmente a un mercado internacional. El hecho de especializarse en el mercado internacional hace que la propuesta sea más vulnerable frente a posibles oscilaciones de la demanda como ocurrió con la pandemia de la COVID-19. Esta es una debilidad común entre muchas propuestas de turismo comunitario que se han pensado sobre todo para un turismo extranjero en lugar de pensar en las necesidades e intereses de la población local. El hecho de que los productos sean caros también dificulta la participación de locales. Normalmente los precios elevados se justifican con las dificultades de acceder en transporte público a la mayoría de cooperativas. Vinculado a esto, Co'ox Mayab no cuenta con un vehículo propio, así que cada vez que necesita transporte para un grupo de turistas, si no vienen con coche propio, tienen que alquilarlo con un chofer a una empresa. Esto termina encareciendo mucho el precio final. Por otra parte, la alta competitividad de precios que existe en el sector turístico también influye. La empresa turística capitalista ajusta sus costes reduciendo los costes de personal o proveedores. En cambio, en las iniciativas de turismo comunitario, no se pueden disminuir los costes por esta vía ya que iría contra los valores sociales de las cooperativas. En ocasiones, una forma de reducir los precios es incrementar el volumen, pero no es algo que puedan hacer habitualmente desde Co'ox Mayab ya que no tienen un flujo de ventas suficiente. Asimismo, se destacó la poca capacidad para cerrar ventas a través de canales propios y, el hecho de tener más intermediarios, aumenta también el precio de venta final.

4.
CO'OX MAYAB

Tabla 8. DAFO Co'ox Mayab

Debilidades	Amenazas
Productos caros y dirigidos a turistas internacionales	Competencia desleal del sector privado
Poca capacidad para cerrar ventas a través de los canales propios	Apertura de hoteles y oferta turística por parte de la Secretaria de la Defensa Nacional (SEDENA)
Problemas durante el viaje en el departamento de ventas y operaciones	Acciones para desacreditar a Co'ox Mayab
Falta una herramienta que integre toda la información de Co'ox Mayab	Invisibilización de Co'ox Mayab por parte de algunos actores de gobierno
Bajos salarios del Equipo Operativo	Algunas cooperativas han sufrido despojo territorial últimamente
Sobrecarga de trabajo del Equipo Operativo	Incremento de la inseguridad en la Península
Alta rotación de personal (estudiantes)	
Falta de apropiación, participación de los socios y dificultad para responder a responsabilidades en proyectos	
Diferencias de implicación entre socios y miembros del equipo operativo en función del tiempo de vinculación a Co'ox Mayab	
Ejecución de acciones limitadas a los proyectos	
Fortalezas	Oportunidades
Reconocimiento público de la legitimidad y prestigio de Co'ox Mayab como referente en TRC	Relevo generacional en las cooperativas
Transparencia hacia las cooperativas en los recursos que llegan	Crecer como organización a partir de sumar nuevas cooperativas socias
Equipo operativo y técnico intergeneracional, intercultural e interdisciplinar con visión social compartida	Posibilidad de tener un espacio propio (hostal) en el centro de Mérida
Equipo operativo con capacidad de solucionar problemas e innovar	Crear productos para la población local
Capacidad para formar e incidir en jóvenes estudiantes (semillero)	Mayor visibilidad y mejora del posicionamiento de Co'ox Mayab
Mayor capacidad de gestión de proyectos y de incidencia política	Nuevos aliados comerciales

Fuente: Elaboración propia

4.
CO'OX MAYAB

En segundo lugar, hay varios **problemas de organización interna**: falta una mayor coordinación entre el departamento de ventas y operaciones para que no haya problemas durante los viajes y, vinculado a esto, falta una herramienta que integre toda la información de Co'ox Mayab. Los demás problemas de organización están relacionados directamente con el equipo operativo, el cual tiene una **sobre carga de trabajo, bajos salarios** y sufre de una **alta rotación de personal** debido a que la mayoría de los puestos los ocupan estudiantes. Aunque ser un espacio de aprendizaje se valora positivamente, el hecho de tener que enseñar conlleva un desgaste, y más si estas personas después de un año dejan la cooperativa. Isabel Pérez, ayudante de administración y coordinación en prácticas explicaba como “habría que buscar alguna manera para tener más gente en la oficina y así disminuir la carga de las personas”. Asimismo, añadía como era importante buscar a alguien “que se quedara un poco más de tiempo, que no fuera como yo que estoy solamente un año y me tardo seis en aprender cómo funciona”. Esta declaración expresa muy bien la contradicción y coste que implica ser un espacio de aprendizaje.

En tercer lugar, hay una **falta de apropiación** por parte de socios y socias de Co'ox Mayab en parte por **fallos en la comunicación interna**. Existe una gran diferencia en el sentimiento de pertenencia e implicación entre los socios y socias que participaron en la creación de Co'ox Mayab y las personas que se han sumado con el tiempo. Esto conlleva que algunas personas participen poco o tengan dificultades para responder a sus responsabilidades en proyectos. En general, aún hay personas vinculadas a las cooperativas de turismo que no tienen claro qué es Co'ox Mayab y cuál es su relación con la cooperativa. Para poner remedio a esto, el equipo operativo de Co'ox Mayab realizó una gira en 2023 por todas las cooperativas explicando el trabajo de Co'ox Mayab. Esta iniciativa la hicieron porque, a pesar de mandar boletines informativos y realizar dos asambleas generales anuales, siempre participa la misma gente y los trabajadores y trabajadoras que no son representantes de su cooperativa tienen menos contacto con Co'ox Mayab.



Mapa de la oferta turística de Co'ox Mayab. Ilustración de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

Otro impacto que tiene esta falta de apropiación es el **no priorizar a Co'ox Mayab como canal de ventas**. Iztá Solís, colaboradora en el área de proyectos, cree que “como ellos no sienten que Co'ox Mayab es su agencia de viajes, no se apropian, no le dan prioridad en cuanto a las tarifas. No estamos diciendo que bajen las tarifas, sino que nos den prioridad cuando estamos compitiendo con otras agencias externas”. De hecho, en entrevistas con el equipo operativo, salió como el porcentaje que recibe Co'ox Mayab cada vez que realiza una venta, debería ser del 20% para todas las cooperativas, pero hay algunas que dan el 10 o 15 por ciento. A su vez, a otras agencias de viajes, han llegado a dar hasta un 50%. Esta situación de diferencia de porcentajes se está trabajando para que sea igual entre todas las cooperativas y, por ende, más justo, así como no acordar márgenes tan altos y abusivos a otras empresas del sector privado.

Para terminar con las debilidades, hay un problema de **sostenibilidad financiera** ya que la organización sigue dependiendo de proyectos y estos pueden determinar muchas de las decisiones y acciones que la organización puede tomar. En un futuro próximo, sería deseable que Co'ox Mayab tuviera más ingresos propios a partir de la venta directa de viajes y actividades turísticas. Estos ingresos se podrían destinar a lo que el equipo operativo y los órganos de toma de decisiones de la organización creyeran más conveniente para continuar mejorando su funcionamiento y servicio.

Las fortalezas se distribuyen en: **prestigio, rigor, equipo, incidencia política y capacidad formativa.**

Más allá del esfuerzo de autocrítica del equipo operativo y asesor de Co'ox Mayab, también son capaces de reconocer sus **fortalezas**, las cuales se distribuyen en: prestigio, rigor, equipo, incidencia política y capacidad formativa. Co'ox Mayab tiene el **reconocimiento público y prestigio como referente en turismo rural comunitario** en Yucatán. Es un espacio **riguroso y transparente** con las cooperativas por lo que se refiere a la gestión de recursos y toma de decisiones. Tiene un **equipo operativo y asesor intergeneracional, intercultural e interdisciplinar con una visión social compartida** y, además, tiene la **capacidad de solucionar problemas e innovar**. En cuanto a la incidencia política, ya sea desde Co'ox Mayab, o ahora a través de la APTC, son **capaces de gestionar mayores proyectos** y participar y tener voz como **interlocutora reconocida por las autoridades públicas**. Por último, Co'ox Mayab ha tenido **la capacidad de formar e incidir en más de sesenta jóvenes estudiantes** y se considera un “semillero”.

Respecto a la participación de mujeres y jóvenes, en un primer momento, el turismo del sector social, tuvo una participación mayoritariamente masculina. A su vez, eran hombres de una edad relativamente avanzada ya que se invitó a participar a ejidatarios y pescadores de las cooperativas. En 2013, se destacaba una participación baja de la mujer (18%), así como de menores de treinta años (16%) (García de fuentes *et al.*, 2015). Actualmente, en cambio, **ha crecido la participación de mujeres**, sobre todo en la franja de 25 a 45 años. También hay **presencia de liderazgos femeninos** tanto en las redes a nivel departamental como en la APTC. En vinculación a la participación de jóvenes, para **Margarita Zarco**, directora de la Unidad de Proyectos Sociales de la UADY, Co'ox Mayab es “un referente para las nuevas generaciones, en el sentido que

4.
CO'OX MAYAB

pueden tener una economía favorable a sus intereses en el turismo comunitario y que se tienen que abrir otros servicios”.

Co'ox Mayab es también un agente “**resiliente**”, en palabras del coordinador de comunicación Abraham Puebla. Para él, “que hayamos sobrevivido a la pandemia, por ejemplo, para mí fue, ¡cómo sobrevivimos a ese desastre! Yo siento que hay una resiliencia”.

Al fijarnos en el entorno y contexto, podemos detectar distintas amenazas y oportunidades. Respecto a las **amenazas** identificadas, en primer lugar, el equipo operativo y asesor de Co'ox Mayab detecta una **competencia desleal** por parte de algunas empresas del sector privado. En ocasiones les han robado fotografías para promocionar algunos productos, así como en una ocasión copiaron su oferta. También ha habido un aumento de la oferta turística y de alojamiento por parte de los programas de la SEDENA vinculados al macroproyecto del **Tren Maya**. En segundo lugar, en ocasiones, según relatan algunos miembros del equipo operativo y asesor de la organización, se ha intentado **desacreditar** o **invisibilizar** a Co'ox Mayab. En tercer lugar, algunas de las cooperativas de Co'ox Mayab han atravesado **conflictos por la tenencia de la tierra** a causa del Tren Maya a la vez que en la Península ha aumentado la **inseguridad**, sobre todo en territorios del interior que eran más seguros que la costa.

Por lo que se refiere a las **oportunidades** se agrupan en tres categorías. La primera es el **relevo generacional** en las cooperativas. Es cierto que este aspecto puede suponer un reto para la organización, pero existen jóvenes con grados universitarios que trabajan actualmente en las cooperativas de turismo y aspiran a poder gestionarlas y continuar con la iniciativa. De hecho, las empresas “más exitosas” son aquellas en las que existe un proceso de relevo generacional. El principal aporte de las personas más jóvenes es



Taller comunitario en Ek Balam. Imagen de Co'ox Mayab

4.
CO'OX MAYAB

en la gestión de contenidos de redes sociales, tecnología y márketing. Respecto a la franja de 26 a 25, suelen contribuir en la administración y contabilidad.

Co'ox Mayab pretende continuar siendo “semillero” y espacio de formación en turismo comunitario

Asimismo, Co'ox Mayab pretende continuar siendo “semillero” y espacio de formación en turismo comunitario y animar a más jóvenes a estudiar turismo y trabajar en sus comunidades.

En segundo lugar, ven como una oportunidad crecer como organización a partir de **sumar nuevas cooperativas** y **ofrecer nuevos productos turísticos**, como productos dirigidos a la población local, por ejemplo, a escuelas y la posibilidad de tener un **espacio propio en el centro de Mérida** que funcione como oficina y alojamiento. Por último, Co'ox Mayab sigue ganando **visibilidad a partir de nuevos proyectos** (Airbnb con UNESCO y SEFOTUR con Aldeas Mayas) y **nuevos aliados comerciales** de puntos de venta físicos en el centro de Mérida (Doña Way y Mid Guía). La alianza con ciertas empresas como Airbnb puede resultar controvertida por la diferencia de valores, objetivos y formas de entender y desarrollar el turismo. A pesar de esto, se decidió colaborar en este proyecto y se consideró en su momento como una oportunidad.

Fábrica de Guayaberas en Tekit. Imagen de Co'ox Mayab



5.

RECOMENDACIONES

Co'ox Mayab responde a uno de los grandes retos del turismo comunitario que es la autonomía de las comunidades para gestionar, comunicar y comercializar sus productos turísticos. Esta red, cuenta con un equipo operativo de nueve personas que dedican su mayor parte del tiempo a comunicar las acciones de la red, comercializar sus servicios y productos, hacer el seguimiento de los grupos de turistas, y gestionar proyectos. Así, este equipo técnico, tiene los medios y formación necesarias en comunicación, ventas y gestión de proyectos. Además de esto, es un equipo con una gran calidad humana que comparte una visión conjunta y cree en el proyecto. Aunque esta apropiación es menos frecuente entre los nuevos miembros.

De este modo, uno de los grandes logros de Co'ox Mayab y las cooperativas que forman parte, es **haber conseguido tener un equipo operativo** encargado de estos trabajos.

Uno de los logros de Co'ox Mayab y las cooperativas que forman parte, es haber conseguido tener un equipo operativo

Esto también ha permitido que la Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario salga adelante, ya que necesitaba un equipo técnico que se dedicara sobre todo a gestionar proyectos y comunicar las acciones de la Alianza. En este caso, también ha sido clave el papel del equipo asesor, así como de otros miembros de otras redes de la Península.

Debido al valor de este equipo, se tiene que **rebajar su sobrecarga de trabajo y tensión**, sobre todo la de algunas de las personas claves para su funcionamiento. A su vez, los salarios del equipo son bajos según se ha expresado en algunas declaraciones personales y, a pesar de que hay otro tipo de ventajas, como el horario flexible y la posibilidad de trabajar desde casa, las condiciones salariales tendrían que mejorar. Asimismo, el trabajo del equipo se sostiene, en gran parte, por alumnado en prácticas, ya sea a través del servicio social, que entonces no reciben ningún salario, o el programa de Jóvenes Construyendo el Futuro, el cual tiene muchos requisitos e implica una alta rotación de personal. Esta rotación de personal, también tiene efectos en la apropiación del proyecto por parte del equipo operativo además del desgaste que supone estar constantemente formando a nuevas estudiantes.

Respecto a la apropiación del proyecto, durante las entrevistas y visitas a las cooperativas, a pesar de la relación de confianza y transparencia entre el equipo operativo y asesor de Co'ox Mayab con el resto de cooperativas, aún falta que haya una mayor apropiación de la red. En ocasiones, algunos miembros de las cooperativas ven a Co'ox Mayab como una agencia de viajes más, externa a su organización, y no como

5.
RECOMENDACIONES



Taller de indicadores de medición en Pujulá. Imagen de Carla Izcara

algo que les pertenece. Una de las acciones llevadas a cabo para remediar esto fue una gira de campo por todas las cooperativas explicando el trabajo realizado por Co'ox Mayab. A pesar de esto, se tiene que seguir trabajando para mejorar la comunicación interna para que socios y trabajadores entiendan qué es Co'ox Mayab y se lo hagan suyo. Por ejemplo, se podría plantear una visita a las oficinas de Co'ox Mayab por parte de los miembros de las distintas cooperativas, no únicamente representantes, sino incluir en la medida de lo posible la mayoría de gente. **Conocer las oficinas y el equipo puede conllevar a un mayor conocimiento de Co'ox Mayab y su trabajo.** A su vez, Co'ox Mayab tiene que ser más estricta con el porcentaje de ganancia por cada venta y mantener los acuerdos tomados en asamblea para que no haya diferencias entre cooperativas.

Un aspecto destacable del trabajo de Co'ox Mayab ha sido su **capacidad para trazar vínculos con distintas personas, instituciones, entidades y empresas del territorio**, las cuales son embajadoras del trabajo de la red. Cabe resaltar el vínculo con Universidades, sobre todo la UADY a través, no solo de acoger estudiantes, sino también de compartir espacio, recibir asesorías, capacitaciones, financiamiento, etc. Este vínculo desde un inicio de la creación de la red, ha implicado que Co'ox Mayab se convierta en un escenario de aprendizajes. Gracias a la participación de más de sesenta jóvenes en Co'ox Mayab se han generado nuevas oportunidades laborales y de viaje a otros países e intercambiar experiencias, programas de capacitación, escenarios de intercambio cultural, etc. Teniendo en cuenta esto, sería interesante ver cuantas de las personas que han pasado por Co'ox Mayab continúan trabajando en el tercer sector, en iniciativas de turismo comunitario, ya sea dentro o fuera de la red.

Según mi punto de vista, Co'ox Mayab funciona muy bien en términos de gestión de proyectos, comunicación e incidencia política. En cambio, necesita **reforzar su brazo**

5.
RECOMENDACIONES

La diferencia de calidad de los servicios entre cooperativas puede suponer una flaqueza.

comercial. Aunque este equipo tiene formación universitaria, la mayoría no tiene experiencia laboral en el sector turístico y, en particular, en el sector de agencias de viajes. Por ello, el departamento de ventas y operaciones tiene que reforzarse y mejorar sus capacidades de venta, organización y seguimiento de viajes. Todo esto con el objetivo de mejorar las condiciones laborales del equipo operativo y acontecer como el canal principal de ventas de las cooperativas. Para ello, se podría plantear una serie de **talleres con agencias de viajes** con una visión compartida en cuanto a valores.

Otras flaquezas vinculadas con esto es la diferencia de calidad de los servicios entre cooperativas, así como el flujo de turistas. Esto último no necesariamente tiene que ver con la calidad, en ocasiones guarda relación con la ubicación de las cooperativas y si están cerca o lejos de un atractivo turístico internacional. Co'ox Mayab, como se indicaba en el anterior párrafo, continúa realizando pocas ventas directas y suele trabajar más con otros turoperadores o las cooperativas venden por otros canales, algunos de ellos plataformas digitales como Airbnb o Booking. Con intención de **mejorar las ventas directas**, se firmó el acuerdo de comercialización con dos tiendas del centro de Mérida, existe el proyecto de trasladar la oficina al centro de Mérida, y se tiene que continuar trabajando en la apropiación de los socios y socias de Co'ox Mayab. De este modo, priorizaran realizar ventas a través de sus canales y no depender de otros intermediarios externos.

Respecto a la calidad, tiene que **mejorar la atención al turista**, sobre todo si tenemos en cuenta que los precios por estos servicios son altos. Por ejemplo, debería mejorar la calidad y presentación de la comida, tener en cuenta dietas especiales y alérgenos, ampliar la noción de idiomas, garantizar agua caliente para las duchas, mejorar el servicio y atención al cliente, etc. Asimismo, algunas cooperativas llevan mucho más tiempo que otras acogiendo a turistas y acumulan experiencia o tienen trabajadores o socios que han trabajado en el sector turístico anteriormente. Por esta razón, sería interesante hacer **jornadas de intercambio entre las cooperativas para promover espacios de co-aprendizaje** y mejorar en ciertos aspectos vinculados a la atención al turista. Estas jornadas, deberían estar protagonizadas por personas jóvenes y mayores de las cooperativas, de este modo el intercambio de conocimientos puede ser más prolífero. Por ejemplo, las personas jóvenes pueden ayudar a las más mayores con las redes sociales y las mayores, enseñar a cocinar o transferir las historias y leyendas del territorio a los más menores. Asimismo, sería interesante que alguna de las cooperativas más exitosas y con mayor trayectoria ofreciera algún taller de atención al turista, cocina y presentación de alimentos, etc.

Todo esto se inserta en un **contexto ambivalente**. Por un lado, el turismo alternativo está en alza y cada vez más son las personas que se interesan por realizar este tipo de viajes. A su vez, hay una apuesta desde las instituciones públicas a promover este turismo. Por el otro, nos enfrentamos a un escenario de mayor inseguridad y el turismo es muy susceptible y frágil ante estas situaciones. También atraviesan la península distintos megaproyectos, como el Tren Maya o las macrogranjas. Frente a esta situación, destacar dos aspectos. En primer lugar, como indicaba astutamente Margarita

5.
RECOMENDACIONES

Zarco, en su entrevista “estar en red y ser colectivo tiene muchas más ventajas para gestionar y negociar a favor, por ejemplo, la negociación colectiva que hubo cuando la COVID-19”. En segundo lugar, la posibilidad de diseñar nuevos productos específicos para un público de proximidad y escolar. Entendemos por proximidad aquella definida por la cercanía geográfica entre una determinada oferta turística y el lugar de residencia de sus visitantes (Cañada e Izcarra, 2021).

Promover actividades de ocio y turismo de proximidad tiene múltiples potencialidades (Cañada e Izcarra, 2021). Primero, disminuye la vulnerabilidad de la actividad, ya que no se depende únicamente de un turismo extranjero, mucho más frágil ante un contexto de policrisis (Tooze, 2022). En segundo lugar, reforzaría la misión de revalorizar la cultura maya y sus tradiciones. A través del turismo de proximidad se puede contribuir a compartir la herencia cultural y recuperar las tradiciones y valores de la propia cultura, sobre todo si pensamos en actividades dirigidas a escuelas, institutos o universidades donde el objetivo principal es el educativo. En tercer lugar, las visitas turísticas pueden contribuir a la venta directa de artesanías o productos agrícolas, garantizando un mejor precio que a través de intermediarios y fidelizando a la clientela. Por último, en territorios tan turistificados como la Península de Yucatán, en particular la zona costera, donde los índices de precariedad, privatización del espacio público y expulsión de la población local son más altos, es también importante apostar por una oferta de ocio y turismo popular y de proximidad para que las personas que habitan estos territorios puedan también vivirlos y disfrutarlos.

Observación de aves. Imagen de Co'ox Mayab



6.

CONCLUSIONES

Este informe ha querido contar la historia de Co'ox Mayab con motivo de su décimo aniversario. Con esta investigación, Alba Sud suma una experiencia de turismo comunitario más en el intento de entender y explicar cómo funciona un turismo gestionado en colectivo y con unos valores vinculados a la economía social, muy a menudo insertado en contextos con múltiples amenazas y en un panorama global donde el turismo suele servir a las necesidades del capital.

A pesar de años de trabajo e investigación no se ha logrado encontrar “una fórmula mágica” que determine por qué algunas iniciativas funcionan y otras no. Aunque sí que hemos conseguido señalar ciertos factores que contribuyen a una mayor resiliencia de las iniciativas o que hacen que sus impactos positivos se multipliquen.

Co'ox Mayab nació en 2015 después de varios intentos de trabajo en red en la península; es el resultado del trabajo de diferentes personas que llevan décadas interviniendo en proyectos vinculados al turismo en el territorio. Así, uno de los primeros aspectos a destacar de Co'ox Mayab es la **participación de un grupo intergeneracional, interdisciplinar e intercultural que lleva casi diez años trabajando para mejorar las condiciones de vida y oportunidades de los territorios rurales de Yucatán a través del turismo**. También destaca la capacidad de las cooperativas de superar una crisis como la del COVID-19 y la importancia que tuvo la APTC en esta etapa. Definitivamente, la organización colectiva y el apoyo mutuo entre cooperativas fue imprescindible para superar la crisis y la posterior recuperación.

Vinculado a esto último, en segundo lugar, **Co'ox Mayab sobresale como un agente clave para hacer incidencia política**. La organización se ha convertido en un interlocutor respetado y tomado en cuenta por otras empresas e instituciones públicas. No solo se comprobó con la crisis de la COVID-19, sino también frente a otros cambios como la irrupción del Tren Maya y otros megaproyectos que acechan la Península.

En tercer lugar, cabría recuperar la **importancia de personas jóvenes en este proyecto**. La cooperativa se ha convertido en un espacio de aprendizaje. Por una parte, a partir de los programas de prácticas que ofrecen dentro de Co'ox Mayab y su capacidad para acoger y acompañar estudiantes. Por otra, el vínculo que tienen con las universidades, en particular la UADY, a quienes ofrecen visitas para mostrar otro turismo posible en Yucatán. Iniciativas como **Co'ox Mayab constituyen no solo espacios de aprendizaje, sino de esperanza para jóvenes estudiantes de turismo que no quieren abandonar sus comunidades o ir a trabajar de forma**

6. CONCLUSIONES

precaria a Cancún. Años atrás, la única forma de trabajar en turismo en la península era emigrando a Cancún o la Riviera Maya, polo turístico internacional. Actualmente, gracias a las iniciativas de turismo comunitario, algunos jóvenes tienen la oportunidad de dedicarse al sector permaneciendo en su propia comunidad y ofreciendo una propuesta turística diferente alineada a los valores de la ESS. Todo esto, sabiendo que el relevo generacional sigue siendo un reto en las cooperativas por la herencia ejidal y la formación de las cooperativas de carácter muy familiar. Sería muy interesante realizar una investigación que diera seguimiento a estos “espacios de esperanza” y ver qué cantidad de jóvenes pueden permanecer en sus comunidades a partir de generar oportunidades de trabajo dignas en turismo comunitario.

Para concluir este punto, diría que en el equipo operativo predominan liderazgos de gente muy joven e implicada, pero que **parte del éxito de la organización es el acompañamiento y el co-liderazgo de otras personas del equipo asesor.** Asimismo, esto también ha sido gracias a la capacidad para **tejer alianzas con instituciones** como la UADY, su fundación y la unidad de proyectos sociales, así como otras universidades o el PNUD, por ejemplo.

En cuarto lugar, **Co'ox Mayab es un activo que debería aprovecharse mucho más por las cooperativas prestadoras de servicios turísticos** por lo que respecta a las ventas. El hecho de tener un canal propio de venta y comunicación con un equipo operativo específico es algo que muchas otras iniciativas de turismo comunitario no tienen y anhela. Por ello, se debería destacar y poner en mayor valor tener un equipo operativo propio muy implicado con su trabajo y no depender completamente de otros intermediarios con comisiones abusivas o completamente desconectados del territorio.

Sin duda, necesitamos más iniciativas como Co'ox Mayab que abran escenarios de aprendizaje y esperanza en tiempos convulsos.

Para concluir, más allá de los cuatro argumentos ya destacados, cabría recalcar el hecho que Co'ox Mayab es un **espacio crítico de formación en turismo comunitario y un agente político clave en negociaciones con múltiples instituciones.** Esto es gracias a un equipo que, además de caracterizarse por su implicación, honestidad, horizontalidad y transparencia, trabaja con la única finalidad de apoyar a las comunidades y que el turismo sea una herramienta que mejore sus condiciones de vida y logre mantener a las personas más jóvenes en sus comunidades. Sin duda, necesitamos más iniciativas como Co'ox Mayab que abran escenarios de aprendizaje y esperanza en tiempos convulsos.



Taller comunitario en Yaax Tekit. Imagen de Carla Izcara

REFERENCIAS

- Cañada, Ernest (2014). *Turismo comunitario en Centroamérica: Experiencias y aprendizajes*. Editorial Enlace. Colección Mejores Prácticas.
- Cañada, Ernest (2015). La comercialización del turismo comunitario en América Latina: Un debate sobre la viabilidad de la economía popular. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, 159-189.
- Cañada, Ernest & Izcara, Carla (2021). *Turismos de proximidad: Un plural en disputa*. Icaria Editorial.
- Cañada, Ernest & Schenkel, Érica (2023). *Políticas públicas en turismo en América Latina y el Caribe: Análisis comparado*. Alba Sud Editorial. Informes en Contraste, 28.
- Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (2008). *Programa De Turismo Alternativo En Zonas Indígenas. Evaluación De Consistencia Y Resultados*. CDI.
- Córdoba Azcárate, Matilde (2020). *Stuck with tourism: Space, power, and labor in contemporary Yucatán*. University of California Press.
- Dzib, Gloria; Montañez, Alejandro; Puebla, Abraham; Jouault, Samuel & Xool, Manuel (2024). *Co'ox Mayab: Un escenario real de aprendizaje para acercarse a la economía social y solidaria* [Infografía].
- García, Eric (2020, octubre 13). ¿Resiliencia y sostenibilidad en los Pueblos Mágicos? Entre discursos, enfoques y realidades. *Alba Sud*.
- García de Fuentes, Ana (1979). *Cancún: Turismo y subdesarrollo regional*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- García de Fuentes, Ana & Jouault, Samuel (2015). Introducción. En A. García de Fuentes, S. Jouault, & D. Romero (Eds.), *Atlas de turismo alternativo en la Península de Yucatán* (pp. 15-18).
- García de Fuentes, Ana & Jouault, Samuel (2022). Las cooperativas turísticas en la Península de Yucatán: Una reflexión sobre un cuarto de siglo de turistificación de los espacios rurales. En C. Gauna & M. Osorio (Eds.), *El desarrollo turístico en México: Revisión general y casos de estudio* (pp. 445-470).
- García de Fuentes, Ana; Jouault, Samuel & Romero, David. (2015). *Atlas de turismo alternativo en la Península de Yucatán*. Cinvestav y UAM.
- Jouault, Samuel (2021). *El traspais de Cancún-Riviera Maya: Lugares, actores y dinámicas*. Universidad Autónoma del Estado de México, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- Jouault, Samuel; Novelo, Claudia; García de Fuentes, Ana & Rivera-Núñez; Tlacaehel (2022). *Cuando uno somos varios: Rostros y voces del turismo comunitario en la Península de Yucatán*. Unas letras Editorial.
- Labrecque, Marie France (2006). De ama de casa a obrera: del hogar a la empresa translacional. *Papeles de población*, 12(49), pp. 127-152
- López, Gustavo & Palomino, Bertha (2008). El turismo como actividad emergente para las comunidades y pueblos indígenas. En Castellanos, A. & Machuca, J. (Comps.), *Turismo, identidades y exclusión* (pp. 31-50)
- López, Gustavo & Palomino, Bertha (2008b). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y Praxis*, 5, pp.33-50.
- Moett-Sánchez, Carlos & Cosío-Ruiz, Celsa (2017). Panorama de los ejidos y comunidades agrarias en México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 12(1).
- Montañez, Alejandro (2018). Hacia la construcción de una organización de segundo nivel en materia de turismo alternativo comunitario en Yucatán [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Yucatán].
- Montañez, Alejandro; Ríos, Silvia & Jouault, Samuel (2020). Organización comunitaria y economía social. En S. Jouault (Ed.), *La Alianza Peninsular para el Turismo Comunitario ante la nueva coyuntura* (pp. 19-27).
- Oehmichen, Cristina (2010). Cancún: La polarización social como paradigma de un México resort. *Alteridades*, 20(40).
- Pérez, Juan Carlos & Mackinlay, Horacio (2015). ¿Existe aun la propiedad social agraria en México? *POLIS*, 11(1), pp. 45-82.
- Tooze, Adam (2022, junio 24). Chartbook #130: Defining polycrisis – from crisis pictures to the crisis matrix. *Adamtooze.com*.
- Torres-Mazuera, Gabriela (2014). Ejido, relaciones de propiedad, privatización, pluralidad normativa. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 35(139), pp. 257-279.
- UNWTO (2024, junio 5). [En 2023, con la reapertura de Asia y el Pacífico al turismo, China recuperó su primera posición en la clasificación de países que más gastan](https://www.unwto.org/es/en-2023-con-la-reapertura-de-asia-y-el-pacifico-al-turismo-china-recuperó-su-primera-posición-en-la-clasificación-de-países-que-más-gastan). *UNWTO.org*

Una publicación de

ALBA SUD 

investigación y comunicación para el desarrollo desde 2008

Con el apoyo de



**Diputació
Barcelona**

ISBN: 978-84-09-66162-6



9 788409 661626