



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

*Desarrollo Sustentable en Empresas Comunitarias
de Turismo de Naturaleza en México (ECTNM).*

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciada en Administración**

Presenta:

Karina Cárdenas Mendoza

Asesor:

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán



México, D.F.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Desarrollo Sustentable en Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México (ECTNM)

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	1
Introducción	2
Justificación	4
Capítulo 1. Desarrollo Sustentable	5
1.1 Concepto de Desarrollo Sustentable.....	6
1.2 Dimensiones del Desarrollo Sustentable.....	8
1.3 Importancia del Desarrollo Sustentable en México.....	11
Capítulo 2. Empresas comunitarias	16
2.1 Origen y conceptos.....	16
2.2 Características principales.....	17
2.3 Empresas comunitarias y su Responsabilidad Social.....	18
Capítulo 3. Turismo	23
3.1 Definición y conceptos básicos de turismo.....	23
3.2 Contextos de turismo.....	26
3.2.1 Internacional.....	26
3.2.2 Latinoamericano.....	31
Capítulo 4. Turismo de Naturaleza	33
4.1 Turismo y medio ambiente.....	33
4.2 Conceptos y elementos básicos de Turismo de Naturaleza.....	36
4.3 Clasificación del Turismo de Naturaleza.....	37
4.3.1 Ecoturismo.....	37
4.3.2 Turismo de aventura.....	41
4.3.3 Turismo cultural y rural.....	42

	Pág.
Capítulo 5. Planeación estratégica	44
5.1 Importancia de la Planeación estratégica.....	44
5.2 Análisis interno y externo.....	44
5.2.1 FODA.....	45
Capítulo 6. Áreas Funcionales	46
6.1 Prestación del Servicio Turístico.....	46
6.2 Recursos Humanos.....	46
6.3 Finanzas.....	47
6.4 Mercadotecnia.....	47
Capítulo 7. Metodología	50
7.1 Planteamiento del problema.....	50
7.2 Objeto de estudio.....	52
7.3 Pregunta de investigación.....	53
7.4 Supuesto de investigación.....	53
7.5 Variables.....	54
7.6 Objetivo.....	54
7.7 Enfoque cualitativo.....	54
7.7.1 No experimental.....	55
7.7.2 Nivel descriptivo.....	56
7.7.3 Técnica.....	57
7.7.3.1 Instrumentos.....	57
Capítulo 8. Análisis externo e interno	58
8.1 Entorno externo.....	58
8.1.1 Las autoridades locales y factores coadyuvantes en desarrollo de las actividades de las ECTNM.....	60
8.1.2 Identificación de la intervención gubernamental federal en las ECTNM.....	63
8.2 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).....	66
8.2.1 Chiapas.....	66
Tabla 1. Río Lacanjá.....	66
Tabla 2. Top-Che.....	67

	Pág.
Tabla 3. Causas Verdes las Nubes.....	68
Tabla 4. Centro Ecoturístico Nueva Alianza.....	69
Tabla 5. Centro Ecoturístico Na-Há.....	70
Tabla 6. El Chiflón.....	71
Tabla 7. Escudo Jaguar.....	72
Tabla 8. Las Guacamayas.....	73
Tabla 9. Misol-Ha.....	74
Tabla 10. Siyaj Chan Turismo Bioarqueológico.....	75
Tabla 11. Tres Lagunas.....	76
8.2.2 Hidalgo.....	77
Tabla 12. Grutas Xoxafi. El Palmar.....	77
Tabla 13. Grutas Tolantongo.....	78
Tabla 14. La Gloria Tolantongo.....	79
Tabla 15. Parque EcoAlberto.....	80
8.2.3 Puebla.....	77
Tabla 16. Águilas del Cretácico.....	81
Tabla 17. Centro Ecoturístico Ocozotla	82
Tabla 18. Centro Ecoturístico Entrada a la Sierra.....	83
Tabla 19. Hotel Taselotzin.....	84
Tabla 20. Grupo Chihuanime	85
Tabla 21. Tosepan Kali.....	86
8.2.4 Oaxaca.....	87
Tabla 22. Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi.....	87
Tabla 23. Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas).....	88
Tabla 24. Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande.....	89
Tabla 25. Comité de Ecoturismo Benito Juárez.....	90
Tabla 26. Comité de Ecoturismo La Nevería.....	91
Tabla 27. Ecoturixtlán.....	92
Tabla 28. Ecoturismo Comunitario Capulálpam.....	93
Tabla 29. Comité de Ecoturismo Santa Catarina de Lachatao.....	94
Tabla 30. Proyecto Ecoturístico Los Arrecifes de Chipehua.....	95
Tabla 31. La Ventanilla.....	96

	Pág.
8.3 Chiapas.....	97
8.4 Hidalgo.....	116
8.5 Puebla.....	119
8.6 Oaxaca.....	124
8.6.1 Relación con el cliente.....	126
8.6.2 Recursos y actividades clave.....	127

Capítulo 9. Propuesta de estrategias de Desarrollo

Sustentable en ECTNM.....	132
9.1 Ambientales.....	132
9.2 Sociales.....	133
9.3 Económicas.....	133
9.4 Organizacionales.....	134
9.4.1 Recomendaciones Generales.....	134
9.4.2 Prestación del Servicio Turístico.....	134
9.4.3 Recursos Humanos.....	135
9.4.4 Finanzas.....	136
9.4.5 Mercadotecnia.....	137

Conclusiones.....	139
--------------------------	------------

Anexos.....	141
Anexo I. Glosario.....	141
Anexo II. Siglario.....	145

Bibliografía.....	148
--------------------------	------------

COLABORADORES

Proyecto del CONACYT “Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso” con folio 14820:

Dirección del proyecto

- ❖ Mtro. Gustavo López Pardo.
- ❖ Dra. Bertha Palomino Villavicencio.

Becarios del proyecto (equipo de trabajo en materia administrativa)

- ❖ Eric Amador Santiago.
- ❖ Norma Maldonado Galves.
- ❖ José Luis Ibarra Varas.

DEDICATORIA

A mi padre, quién con su experiencia y conocimientos me ha impulsado en el desarrollo de habilidades de investigación , tanto como en mi desarrollo integral humano.

A mi madre y hermana, quiénes siempre han estado conmigo apoyándome de manera incondicional en cada etapa de mi vida.

A todos mis seres queridos que han estado a lo largo de mi vida y han sembrado una semilla para mi crecimiento profesional, pero sobre todo en mi desarrollo personal.

AGRADECIMIENTOS

A la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de Contaduría y Administración.

Al Departamento de Medios Audiovisuales de la Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial.

A mi familia y amigos: Por ser parte esencial y trascendental en mi vida.

A mi asesor de tesis, profesores, compañeros y demás comunidad universitaria: Quiénes son impulsores y motivadores de mi desarrollo profesional y humano.

Desarrollo Sustentable en Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México (ECTNM)

Resumen

Las Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México (ECTNM) requieren del Desarrollo Sustentable para funcionar y crecer, al mismo tiempo que conservan y comparten su medio ambiente. Dicho Desarrollo Sustentable se encuentra inmerso dentro de sus actividades, mostrando su compromiso social y con el medio ambiente, a partir de las acciones que realizan como ente organizacional y de las relaciones generadas tanto en su entorno interno como externo. Es decir, requieren del Desarrollo Sustentable para prevalecer como empresas dedicadas al Turismo de Naturaleza, al mismo tiempo que generan valor económico, social y ambiental, tanto para su comunidad como para el país. Por lo anterior, la investigación aborda las características de Desarrollo Sustentable encontrados en las ECTNM, para ser potencializadas por medio de una propuesta de estrategias en función de herramientas administrativas y de las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable.

Palabras clave: Desarrollo Sustentable, Turismo Naturaleza, Empresas Comunitarias, Responsabilidad Social, medio ambiente.

Introducción

El turismo sustentable se está desarrollando cada vez más, enfocándose en las metas para crear un beneficio social en función de las comunidades, es decir, el Desarrollo Sustentable de las ECTNM debe no sólo verse reflejado en el desarrollo de los países o estados, sino también, en el desarrollo de sus economías.

La presente tesis se encuentra basada en el proyecto de investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT): “Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso”, dirigido por el Mtro. Gustavo López Pardo y la Dra. Bertha Palomino Villavicencio, apoyado y realizado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIEC-UNAM). En esta investigación fue necesario identificar las características de las ECTN líderes en el país, para generar un modelo de estrategias, que fungiera como guía para otras empresas comunitarias dedicadas a la misma actividad turística en México. A partir del citado proyecto, surge la presente investigación, ya que el Desarrollo Sustentable en ECTNM conformó una parte esencial de los factores de éxitos y fracaso de las empresas investigadas en el mencionado proyecto del CONACYT.

Al formar parte del equipo de trabajo del mencionado proyecto del CONACYT, me fueron de gran interés los aspectos medioambientales y el gran valor otorgado por las empresas y las comunidades a las que pertenecen.

A partir de dicho proyecto fue notoria la relación entre la conceptualización del término de Desarrollo Sustentable en la literatura y la concepción de las empresas de este concepto dentro de su funcionalidad. La significancia del Desarrollo Sustentable en dichas empresas (mostrada en la mayoría de ellas de manera empírica), se presenta desde la razón de ser de las empresas estudiadas, es decir, su visión y misión, su gestión empresarial y actividades que realizan, se encuentran fundamentados primeramente en un compromiso con la comunidad, velando por su subsistencia y desarrollo.

La presente investigación cualitativa, consistió principalmente en encontrar mediante herramientas metodológicas y administrativas, las características observadas de dichas empresas y los elementos de Desarrollo Sustentable que poseen. Así como exponer algunas recomendaciones y proponer estrategias que contribuyen al Desarrollo Sustentable en ECTNM, identificadas dentro de las cuatro Áreas Funcionales de la Administración: Prestación del Servicio Turístico, Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia.

Las 31 empresas de Turismo de Naturaleza observadas y analizadas, poseen la característica de comunitarias, desde que el aspecto económico forma parte de su compromiso con la comunidad, para su desarrollo y bienestar, pero no es considerado como el fin último de las empresas.

Asimismo fue de gran importancia, descubrir que los recursos naturales no los toman como un aspecto aislado, sino que el valor dado al medio ambiente, se encuentra inmerso en la complejidad del fenómeno social observado en las ECTNM, que parte de una filosofía vista en dicha naturaleza y llevada al entorno global. Es decir, las empresas comunitarias, los elementos que las conforman y el entorno global en el que están inmersas, muestran el Desarrollo Sustentable, a partir de lo visto en la propia naturaleza, al equilibrar su sistema y adaptarse para seguir subsistiendo.

Justificación

Con la llegada del siglo XXI y partiendo de la preocupación del deterioro y agotamiento de recursos ambientales surgidos desde la década de los noventa, ha sido de mayor importancia para la Sociedad del Conocimiento, la importancia del medio ambiente dentro de un esquema globalizado y el concepto de Desarrollo Sustentable, por lo que se han llevado diversas e importantes reuniones, conferencias e investigaciones, impulsadas por organismos nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad, es necesario un equilibrio en el ámbito económico, social y ambiental, a partir del cual se cubran las necesidades de los individuos presentes sin comprometer a generaciones futuras. La apreciación del Desarrollo Sustentable debe considerar la dinámica social y económica y la mejora de condiciones de vida sin comprometer a los recursos naturales y ni a su capacidad para regenerarse.

Para solventar las necesidades humanas actuales sin alterar de manera negativa o sobrepasar los límites del sistema natural en el que nos encontramos inmersos y del cual formamos parte, se requiere tanto de conocimiento, como de un actuar fundado en el manejo equilibrado de los recursos naturales.

El Desarrollo Sustentable de las ECTNM, se encuentra inmerso en su cultura, tradiciones y valores transmitidos por generaciones, tomando sólo lo necesario de la naturaleza para la realización de sus actividades, en dónde engendran, la importancia de un equilibrio natural de los elementos que envuelven al ser humano para subsistir y convivir como un ente social y económico, , al mismo tiempo que conservan los recursos naturales para no impactar de manera negativa a las generaciones futuras. Es decir, el Desarrollo Sustentable de las ECTNM, parte desde las premisas de un modelo que se autoregenera.

Capítulo 1. Desarrollo Sustentable

En el Siglo XVIII, la Revolución Industrial trajo consigo un incremento exponencial de los problemas medio ambientales y en el impacto negativo sobre el aprovechamiento de los recursos naturales, restándole importancia a estos mismos al catalogarlos como simples materias primas convertidas en productos y servicios tomando lo necesario del medio como si fueran fuentes inagotables.

A partir de los años cincuenta del siglo pasado, el proceso de industrialización y su crecimiento cada vez mayor, trajo consigo un aumento de la afección del hombre sobre la naturaleza. A mediados de dicha década, los avances científicos y tecnológicos deriva de los nuevos avances de la ciencia y la tecnología progresan de manera importante, es cuándo surgen y se desarrollan por ejemplo: La industria química y nuclear, la genética y la biotecnología; manifestando la capacidad del ser humano para transformar el medio natural, lo que trajo como consecuencia su daño y deterioro.

Asimismo, las grandes modificaciones a la naturaleza, por esta conocida “Segunda Revolución Tecnológica”, provocaron una importante presión sobre la biodiversidad, el agotamiento y pérdida de los recursos naturales, contaminación, daños a la capa de ozono, calentamiento global, entre otros. Dicho daño no se percibe de manera automática e inmediatamente, ya que se va presentando de manera paulatina, por lo que el cambio de paradigmas sociales es fundamental para la transformación del valor dado hacia el medio en dónde habitamos.

De acuerdo con Lezama (2010), en los años noventas a partir del informe de “Brundtland” se difunde la percepción de la problemática ambiental a partir de la globalización y desde la conceptualización del desarrollo sustentable. Lo ambiental ya no es sólo asunto exclusivo de especialistas y de participantes ecologistas; ahora se hace referencia de diversos: Grupos sociales, académicos, empresarios, funcionarios públicos, agencias de financiamiento, etc. En dónde se retoma dicha

problemática desde el punto de vista del capital, que establece que el desarrollo sustentable es aquel que asegura la no disminución de la riqueza per-cápita nacional, respaldada por el reemplazo o preservación de los recursos de esa riqueza, lo anterior, se refiere a la existencia de la riqueza social y económica producida en función del mantenimiento del capital natural.

1.1 Concepto de Desarrollo Sustentable

Al dar un paseo por la historia de la humanidad, se encuentra que muchas culturas han aplicado el desarrollo sustentable, como parte esencial de la sociedad y el medio con el que conviven. Reconociendo la necesidad de ser armónicos con los recursos naturales al momento de realizar sus actividades sociales y económicas. Sin embargo, con el crecimiento poblacional, la industrialización, la globalización y el capitalismo trajo consigo el deterioro del medio ambiente, debido al impacto de la acción del hombre sobre él.

A partir de los años 80's, el desarrollo de los conceptos fundamentados en la problemática ambiental es de gran interés para la sociedad del conocimiento, pero sus precedentes nos transportan a años anteriores. Lo que consigna a la posibilidad de reflexionar sobre la relación del ser humano y la naturaleza, resultando en la conjunción de las ideas tomadas del empirismo y contextualizadas desde la sociedad global industrial y de la información.

Es por lo anterior, que surge la política ambiental como una posibilidad para prevenir, dirigir e inclusive corregir el daño que el ser humano ocasiona a la naturaleza al momento de realizar sus actividades. Es por ello, que es necesario un análisis del pasado y la planeación para la implementación de estrategias para un futuro más próspero para nuestro hogar natural.

En el año 1983, la Sra. Gro Harlem Brundtland (ex-primer ministra de Noruega), dirige la "Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo" (CMMAD), después de ser enviada especial para trabajar los asuntos referentes al cambio climático en la

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Más tarde en el año de 1987, ante la 42º Asamblea General de las Naciones Unidas, es aceptado por la comunidad internacional y difundido el concepto de Desarrollo Sustentable, después de su presentación de “Nuestro futuro en común” conocido como el informe “Brundtland”. En el cuál se define al Desarrollo Sustentable como “desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. A pesar de que dicha definición parece simple de comprender, éste ha sido criticado debido a su dificultad de aplicación práctica en las propuestas de planeación en diferentes contextos.

De acuerdo a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), el Desarrollo Sustentable se define “como el proceso evaluable mediante criterios e indicadores de carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección al ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras”.

(Citado por SEMARNAT, 2001, s/p)

Más tarde, en 1992 se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida también como “Cumbre de Río”, debido a que se llevó a cabo en Río de Janeiro, Brasil. Con la participación de los jefes o altos representantes de los gobiernos de 179 países, se lograron diversos acuerdos y un programa de acción cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del planeta, a lo que se le conoce como la Agenda 21.

Desde el punto de vista del capital, se establece que el Desarrollo Sustentable es aquel que asegura la no disminución de la riqueza per-cápita nacional, respaldada por el reemplazo o preservación de los recursos de esa riqueza, lo anterior, se refiere a la existencia de la riqueza social y económica producida en función del mantenimiento del capital natural.

En el año 2007, el informe GEO 4 elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente (PNUMA), advirtió que: "El medio ambiente se ve directa o indirectamente afectado por los sectores sociales y económicos, lo que contribuye a los cambios (tanto positivos como negativos) en el bienestar humano y en la capacidad de afrontar los cambios ambientales." (p. 24).

El medio ambiente se entiende como el conjunto de elementos naturales, dados en un lugar, que influyen en la existencia de los seres vivos. En el caso de la vida humana, esos elementos naturales se complementan con elementos sociales y culturales. El medio ambiente tiende al equilibrio y a su propia sustentabilidad, subsistiendo bajo una lógica integral de sistema.

Cabe mencionar que el concepto de Desarrollo Sustentable se dio a conocer de manera internacional en el idioma inglés "sustainable development" que al traducido a otros idiomas se obtuvo como resultado la variación del concepto en otras modalidades: desarrollo sustentable, desarrollo sustentado, desarrollo sostenible y desarrollo sostenido. Para fines de la presente investigación se tomó el primer concepto "desarrollo sustentable", considerando la sostenibilidad como parte esencial del mismo, sin desechar tampoco las otras conceptualizaciones, debido a su relación con el medio ambiente, ya que son consideradas en importantes investigaciones y sus traducciones, así como contenido en la legislación de algunos países.

1.2 Dimensiones del Desarrollo Sustentable

La concepción de Desarrollo Sustentable implica que la dinámica social y económica sea compatible tanto con la mejora de condiciones de vida como la capacidad de recursos naturales para regenerarse en indefinidamente.

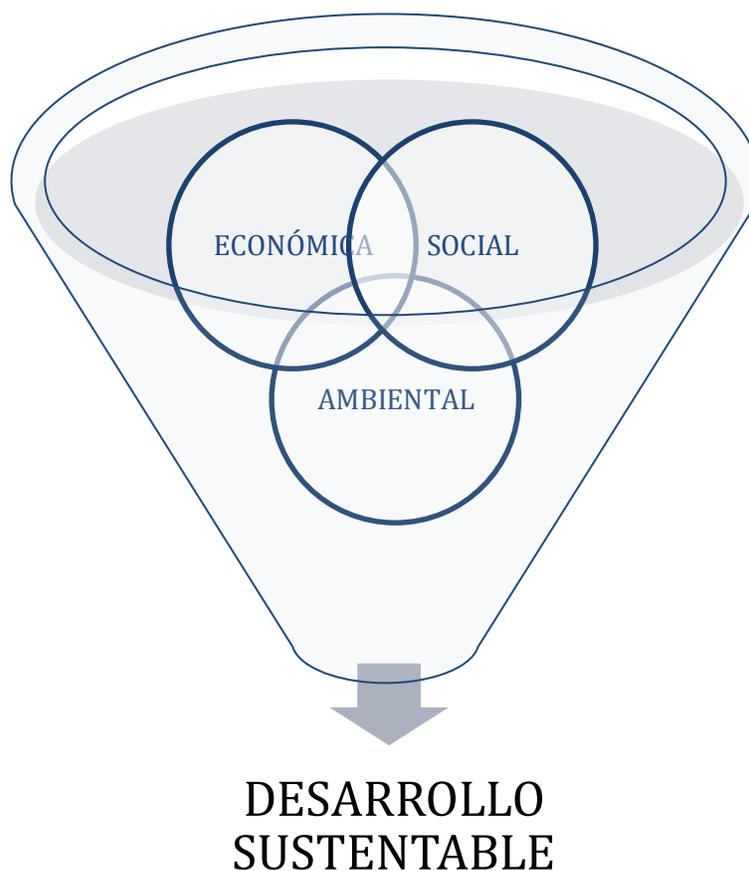
Desde la premisa de la sustentabilidad, en la cuál se busca cubrir las necesidades de la población presente, sin ocasionar que las futuras generaciones no puedan

satisfacer las suyas; es necesario un equilibrio en el ámbito económico, social y ambiental.

Es por ello, que los tres elementos anteriores son considerados como dimensiones indispensables para el Desarrollo Sustentable. Para garantizar que dicho desarrollo se sostenga en el tiempo, es indispensable que el contexto económico sea compatible con la igualdad social y los ecosistemas.

Basado en estas consideraciones, el Desarrollo Sustentable, es representado a continuación por una imagen de tres círculos concéntricos:

Figura "1" Las 3 dimensiones del Desarrollo Sustentable.



Esta ilustración destaca como la economía existe dentro de una sociedad, y como tanto la economía como la sociedad existen dentro de un entorno ambiental.

Debido a estas tres dimensiones (ambiental, social y económica), el Desarrollo Sustentable requiere de un cambio esencial de comportamientos individuales, así como un gran compromiso en decisiones tomadas por gobiernos políticos y administraciones sobre todos en los niveles: internacional, nacional y regional.

La importancia de las dimensiones para la sustentabilidad se encuentra basada principalmente en lo siguiente:

- Ambiental

Para conservar el valor del entorno y sus particularidades, asegurando la protección y la renovación de recursos naturales y el patrimonio natural.

- Social

Para garantizar el bienestar de la sociedad (seguridad, salud, educación, etc.), equitativamente distribuido entre clases sociales y género. Dentro de un territorio, es decir, la capacidad de los diferentes actores sociales para actuar recíprocamente de manera eficiente, apuntar hacia los mismos objetivos, respaldados por la interacción de las organizaciones e instituciones, en todos los niveles.

- Económica

Se requiere de un sistema económico para generar un crecimiento constante, generar ingresos y empleo para sostener a las poblaciones. Dentro de un sistema territorial, es indispensable la administración más eficiente de recursos. Así mismo, producir y mantener el valor agregado, para que exista una mejora en productos territoriales y servicios.

Sin embargo, parece esencial destacar que existen muchas interconexiones cercanas que estas dimensiones comparten. Por ello, deben ser percibidas de forma

sistémica, en donde, los elementos de cada una pueden asociarse y contribuyen para alcanzar el mismo objetivo. Por consiguiente, cada plan o actividades de las empresas comunitarias deberían tomar en cuenta estas interrelaciones. Por el contrario, un plan o el programa que favorece solamente una o dos de estas dimensiones, no contribuirán al Desarrollo Sustentable.

Las mencionadas tres dimensiones si se siguen como ejes principales, se traducen en Desarrollo Sustentable, teniendo como consecuencia la conservación de los recursos naturales y mejor calidad de vida.

1.3 Importancia del Desarrollo Sustentable en México

El agotamiento y la degradación de los recursos naturales renovables y no renovables representan una restricción cada vez mayor para la realización adecuada de las actividades productivas. Como consecuencia, la sustentabilidad ambiental es cada vez más importante para nuestro desarrollo, para la creación de oportunidades de empleo y generación de riquezas. El artículo 25º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos determina que el Estado debe conducir el desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable.

Los impactos ambientales sobre las aguas, los suelos, el aire y en general sobre nuestro entorno, afectan la calidad de vida porque propician enfermedades, la destrucción de paisajes naturales, la alteración de los ciclos ecológicos y la pérdida de los servicios ambientales. En el contexto del cambio climático global, la deforestación conlleva emisiones a la atmósfera de bióxido de carbono, uno de los más importantes gases de efecto invernadero. El desarrollo de actividades productivas alternativas en zonas de alta marginación y gran riqueza biológica es un elemento indispensable en el combate a la pobreza. La sustitución de un ecosistema natural por un paisaje en el cual predominan usos agropecuarios con áreas erosionadas propicia menos satisfacción visual y espiritual, y se presta para una diversidad menor de actividades recreativas.

Por otro lado, la información sobre calidad del aire de las ciudades mexicanas donde existen sistemas y redes de monitoreo indica que la contaminación atmosférica es un problema que dejó de ser exclusivo de las grandes ciudades, como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Si bien se cuenta con información para los mayores centros urbanos del país, esto todavía no se cumple para ciudades medianas, mucho menos para las pequeñas. Incluso en las grandes ciudades en donde se han medido y empezado a caracterizar los contaminantes.

La deforestación y el deterioro de los ecosistemas traen consigo una serie de consecuencias para los servicios ambientales y para las comunidades humanas que dependen de estos recursos naturales, directa o indirectamente, además de la pérdida de la vegetación y los recursos bióticos.

La degradación y desertificación del suelo también implican la pérdida y emisión a la atmósfera de la mayor parte del carbono almacenado en él. Cuando la vegetación se quema, la liberación de gases de efecto invernadero es prácticamente inmediata. Afectando como consecuencia a la formación del suelo, los ciclos de nutrientes, la infiltración del agua y, por ende, la producción primaria del ecosistema o del agroecosistema.

La pérdida de hábitat, la reducción o aún la pérdida de poblaciones de especies conllevan paulatinamente la puesta en riesgo de su supervivencia a largo plazo. El riesgo de extinción es especialmente alto para aquellas especies con una distribución muy restringida, sobre todo en el caso de las especies endémicas. Desde la óptica de la conservación, la extinción de los ecosistemas y de las especies es el problema más agudo causado por la deforestación y el deterioro, dado que es completamente irreversible.

La reducción en los recursos naturales y materias primas que resultan de la deforestación equivale a la reducción de los servicios ambientales de abastecimiento,

como el agua dulce, que probablemente es el más indispensable de los recursos naturales de este tipo, y de todos los productos forestales.

Es indispensable asegurar la armonía entre la política de conservación y protección ambiental y las estrategias de desarrollo, por lo que la primera deberá distinguirse por fomentar proyectos sustentables que permitan mejorar la calidad de vida y crear riqueza, pero al mismo tiempo proteger y conservar nuestros recursos naturales.

“A pesar de ocupar sólo 1.4% de la superficie terrestre, en México está representado entre 10 y 12% del total mundial de las especies, muchas de las cuales son exclusivas —endémicas— del país; entre ellas destacan diversas especies de las familias agavácea y cactácea, y varios géneros de pinos y encinos (entre otros), así como ciertos grupos de vertebrados, destacando los reptiles y los anfibios. México se encuentra entre los países considerados como megadiversos que albergan entre 60 y 70% de toda la diversidad biológica del planeta.”

(SEMARNAT, 2007, p.17)

Figura “2” “Países Mega diversos del mundo”



Fuente: CEMEX. (México, 1998). Elaborado por: Mittermeir, R.,C. Goettsch y P.Robles Gil. (Referidos en SEMARNAT, 2007, p18).

El gobierno mexicano está comprometido a cumplir las obligaciones ambientales derivadas de convenios internacionales, como por ejemplo, las que resultaron del Convenio de Estocolmo y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en el apartado correspondiente a la Comisión de Cooperación Ambiental. Para ello, se ha propuesto el establecimiento de un programa con cobertura nacional que permita identificar las fuentes de generación, el transporte, la transformación y el impacto en diversos ecosistemas de este tipo de sustancias. Dicho programa fue constituido con el nombre de Monitoreo y Evaluación Ambiental de Sustancias Tóxicas, Persistentes y Bioacumulables (PRONABE).

El tema de la degradación y, sobre todo, la desertificación del suelo, es de importancia tal que en 1994 fue adoptada la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación firmada por México. Sin embargo, los programas gubernamentales dedicados a la conservación del suelo y a la prevención y restauración de la degradación, así como los recursos financieros destinados, son insuficientes. Los factores más importantes de la degradación del suelo en el mundo son: el sobrepastoreo, la deforestación, el desarrollo urbano e industrial, las prácticas agrícolas inadecuadas y la extracción de leña.

Otro punto necesario a tratar es el que involucra a la afectación del suelo, ya que en gran medida, son las causantes de las afectaciones negativas a la vegetación, así como el mal manejo del ecosistema o de los agroecosistemas, causados por pautas de aprovechamiento no sustentable en las actividades ganaderas, agrícolas y forestales.

“Una evaluación reciente del estado de los suelos encontró que 45% de la superficie nacional está afectado por algún grado de degradación del suelo; la mayor parte se encuentra afectada de manera ligera (23.2%) a moderada (19.7%), y sólo 1.4% presenta una afectación severa y 0.9% con una afectación extrema, como lo muestra Semarnat en su estudio”

(Citado por SEMARNAT, 2007, p16).

A pesar de que la formación del suelo es constante en un ecosistema conservado, se considera como un recurso natural no renovable, debido al largo tiempo y alto costo que implica recuperarlo o mejorarlo una vez que ha sufrido una degradación profunda, especialmente en los casos de erosión eólica o hídrica, tras procesos de deforestación o de deterioro agudo por uso agropecuario excesivo.

Capítulo 2. Empresas comunitarias

2.1 Origen y conceptos

En el siglo XX, desde finales de los 80's, comienza a emplearse el término en inglés "community-based tourism (CBT)", incrementado en los años 90's. Este término es empleado para referirse al turismo de base comunitaria, es decir, es una forma de turismo que incluye beneficios para los residentes de una comunidad o localidad, al ser visitados por turistas para conocer su lugar de residencia, costumbres y actividades realizadas en esa comunidad. Este tipo de turismo es desarrollado por las personas pertenecientes a dicha localidad y en su mayoría se encuentra en zonas rurales, con condiciones marginales o en vías de desarrollo.

Las empresas de base comunitaria (EBC) son aquellas organizaciones que cuentan con un capital social, elementos geográficos y culturales que dan sustento a una comunidad. Estas empresas comparten con la comunidad dicho territorio y cultura, así como generan sentido de pertenencia en una comunidad.

Cuando se habla de turismo de empresas comunitarias nos referimos a un conjunto de servicios y características que poseen dichas empresas, ofrecidos a los visitantes de la localidad o comunidad a la que pertenecen dichas empresas. Los académicos exploraron en sus inicios el fenómeno del turismo comunitario, guiados por una sola línea, estudiando los beneficios económicos de esta actividad comercial. El paradigma del CBT ha evolucionado desde entonces, ya que actualmente se busca comprender al turismo de base comunitaria desde una perspectiva integral y estudiando la complejidad en la que se encuentra inmerso.

Cabe destacar, que el CBT no es un constructo creado sólo desde los espacios académicos, el CBT comprende un concepto que se ha ido formando a partir de programas de alcance mundial, realidades y prácticas turísticas.

Por lo anterior mencionado, cuando hablamos de EBC no hablamos de un concepto de empresas en dónde se vislumbran intereses meramente económicos, también se

relaciona con un reparto más equitativo de los beneficios económicos y sociales originados del turismo, asociándose de este modo a la justicia social, por otro lado, contempla a mecanismos de participación colectiva más democráticos, así como busca un desarrollo equilibrado en el uso de recursos naturales y su preservación.

2.2 Características principales

Para las EBC la organización productiva y fines perseguidos se manejan por el control social de los recursos, buscando el reparto equitativo de los beneficios reportados, valorados por el mercado. Éstas empresas forman parte de la economía social, que se encuentran fundadas en los valores de solidaridad, cooperación laboral y autogestión (como lo están las cooperativas, asociaciones, mutuales y otras formas de producción), que además, buscan la eficiencia económica generada a partir de su lógica asociativa. Es por ello, que los enfoques, antropológico y el empresarial, son complementarios entre sí, siendo necesarios para la conceptualización de la EBC.

Un de los objetivos principales del turismo de base comunitaria, es establecer una intercomunicación directa y un mutuo entendimiento entre anfitriones e invitados. Sin embargo, las EBC se fundamentan en elementos y valores más profundos como lo son:

- El emprendimiento social colectivo.
- El capital social y la cooperación como factores centrales de las empresas de base comunitaria.
- La formación de redes locales y acción colectiva, tanto para fines económicos, sociales y ambientales.
- Un alto grado de vinculación con la historia y tradiciones de la comunidad, que deriva en un sentido de pertenencia e identidad social.
- El aprovechamiento de su capital social para obtención de recursos internos y externos de utilidad para gestionar la empresa.

- La creación de valor social más allá de beneficios sólo financieros.
- El empoderamiento, es decir, involucran a la comunidad y sus miembros en las decisiones de la empresa y las formas en que se canalizan los beneficios sociales.
- Usualmente se encuentran basadas en estructuras tradicionales y de consenso en dónde los valores de respeto, autoridad y solidaridad son primordiales, así como se rigen por códigos generalmente no escritos del derecho consuetudinario.

El empoderamiento es un proceso basado en ganar poder por parte de quienes no lo tienen, tanto de grupos como de individuos para controlar los recursos externos como para satisfacer necesidades de autorrealización. En 1991, Cernea expone un concepto importante al describir la participación e involucramiento de la comunidad como:

“El empoderamiento de la gente para movilizar sus propias capacidades, para ser actores sociales más que sujetos pasivos, gestionar sus recursos, tomar decisiones y el control de las actividades que afectan sus vidas”.

(Citado por Fernández, María. 2011).

Además de los puntos anteriormente expuestos, caben destacar algunos elementos principales de las EBC: La existencia de una comunidad con una cultura propia (valores, sentido de pertenencia e identidad, etc.), el emprendimiento social, integrados a la ejecución de un proceso empresarial. Ya que al hablar de emprendimiento es inevitable pensar en la gestión de una organización.

2.3 Empresas comunitarias y su Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social es un elemento estratégico de creación de valor, contribuyendo al crecimiento y competitividad basada en el deber de generación de políticas basadas en un compromiso de desarrollo social y mejora del medio ambiente. Dichas políticas hacen compatible el crecimiento y la competitividad con el

compromiso de desarrollo social y mejora medioambiental, teniendo como consecuencia la creación de valor tanto para la organización como para la sociedad.

Dicha responsabilidad social, contribuye a la estabilidad de la empresa a largo plazo, ya que trae consigo la característica de ser sostenible en el tiempo para que la empresa subsista. Y por otro lado, la sociedad valora a las empresas que desarrollan políticas sociales y medioambientales perdurables, dándoles un mayor valor económico, mejorando la imagen y reputación, que las que no lo son, consiguiendo así también un mayor valor en el mercado.

Para que exista responsabilidad social dentro de las empresas se debe realizar acciones y cambios dentro de la organización, con valores que se transmitan a través de ella, a sus empleados, proveedores, comunidad, en fin, todas las personas y organizaciones que interactúan con ella. Lo anterior, con la finalidad de comunicar y ejercer un compromiso mutuo y de participación, que beneficia a todos como parte de un sistema social, que sea capaz de ser sustentable y de gran impacto a través del tiempo adecuándose al cambio mediante un equilibrio de los elementos que lo integran.

La administración de las empresas comunitarias, tiene un papel fundamental dentro del ámbito de la responsabilidad social, cómo lo es por ejemplo: la creación de programas, de procesos, la investigación, el direccionamiento de esfuerzos, implantación de medidas ambientales, desarrollo económico, uso eficiente de recursos; todo lo anterior con la finalidad de crear un valor social.

A través de la integración de grupos (de interés social, económico o ambiental; gestión organizacional, comunidad, clientes y seguidores, etc), la responsabilidad social es creadora de valor. La importancia social de las empresas comunitarias recae en la integración de grupos de interés que actúan en conjunto, para lograr un objetivo de bien común y de gran valor, ajustándose a ciertas políticas, utilizando los recursos que poseen, para transmitir un mensaje importante, que es el de trabajar en

conjunto generando un beneficio mutuo, en vez de explotar los recursos tanto naturales como humanos para el beneficio de unos cuantos.

Las empresas comunitarias al principio pueden seguir diferentes enfoques o crear valor a través de estrategias que generen no sólo valor a la comunidad si no a la propia empresa, como lo es: la aceptación en el mercado, obtención de apoyos, cuestiones económicas y fiscales, etc. Por otro lado, su importancia recae en que dichas empresas comunitarias vayan más allá, y se consoliden como verdaderas generadoras de valor social, al estar alineadas a las necesidades nacionales y globales en el equilibrio de los elementos que conforman al sistema social, como lo son los seres humanos en interacción con el medio ambiente. El valor que aportan no sólo se mide por lo que transmiten, sino por las bases históricas que generan y lo que logran a través de ellas.

Para que los enfoques de gestión establezcan un mayor valor, deben tener eficacia, mediante la gestión de recursos dedicados a la responsabilidad social la cuál debe seguir criterios de rentabilidad y eficiencia. Lo anterior implica estrategias de comunicación que permitan transmitir el valor creado y construir tanto credibilidad y reputación, como guías, motivación e impulsen a otras personas dentro y fuera de la organización a seguir prácticas adecuadas enfocadas a la responsabilidad social, y cuidado de recursos que poseemos.

Las empresas comunitarias al tener inmersa la responsabilidad social como parte fundamental de sus raíces, generan valor a la comunidad a la que pertenecen, traducida en mayor integración, lealtad y compromiso, de igualmanera el valor creado para el medio ambiente se da a través del aprovechamiento y cuidado de los recursos naturales.

Algunas herramientas de soporte para la medición el valor creado por la responsabilidad en las empresas son:

- Reportes de sustentabilidad: Por medio de los cuáles se puede analizar, vislumbrar por medio de gráficas y otras representaciones cuantitativas, así como transmitirlos al interior y exterior de la organización.
- Reportes globales de iniciativas: A través de guías que reflejan buenas prácticas, protocolos, principios e indicadores; constituyendo un marco de aceptación global.
- Sistemas de gestión: Que promueven mejores prácticas y son de gran impacto en la generación de valor social, tienen bases tanto filosóficas y teóricas, como prácticas. Por ejemplo: Norma crese, Norma mexicana de responsabilidad social, Normas de aseguramiento de la sostenibilidad, Norma de compromiso de los grupos de interés.

Las prácticas de gobierno corporativo y el desarrollo sustentable están ampliamente relacionadas con responsabilidad social y la creación de valor. Las prácticas de gobierno corporativo pueden ser visualizadas como el motor que impulsan a la generación de valor, mediante el cuidado de recursos naturales los cuáles son el sustento de nuestra sociedad, al transmitir esos valores impulsados por grupos de interés, es cuando se genera una verdadera responsabilidad social, que beneficia a todos como parte de un todo.

“Las empresas no solo hacen uso de capital económico, sino también de recursos sociales y ambientales para crear valor:

- **El enfoque de valor sostenible mide el desempeño de la sustentabilidad corporativa en términos monetarios; evalúa si los recursos económicos, ambientales y sociales han sido usados creando valor.**
- **Una empresa crea valor cuando usa esos recursos de forma más eficiente que sus pares. En el mercado financiero este método de evaluación se ha identificado bajo el concepto de costo de oportunidad.”**

(Alaniz, Adolfo, 2012, s/p).¹

Las comunidades comparten significados y juegan un papel simbólico decisivo al generar el sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad. En las EBC

¹ *En su presentación de Responsabilidad Social. Asignaturas empresariales.”Grupo Modelo” UNAM.*

se admiten la posibilidad de que la identidad cultural funcione como una herramienta para realizar la actividad emprendedora. Las EBC son empresas sociales, también conocidas como híbridas, debido a que combinan sus objetivos empresariales con objetivos sociales, basando los primeros en función a los segundos. Dichos organismos son considerados como emprendedores sociales colectivos, en el sentido de que sus decisiones se basan en la participación de un grupo mucho más numeroso de socios que en las empresas privadas, ya que no tienen la misma función y figura que la de los accionistas privados.

Otro aspecto a resaltar es la potencialidad de las empresas como impulsoras del desarrollo local, en dónde, se considera al desarrollo local como un conjunto de resultantes que se manifiestan en el mejoramiento del nivel y calidad de vida de los habitantes de una localidad a partir de la generación de sinergias que favorezcan el crecimiento equitativo, a partir de la identidad territorial, ciudadanía, el fortalecimiento de la institucionalidad local a través de arreglos adecuados a los casos particulares, coadyuvando a la competitividad local.

Capítulo 3. Turismo

3.1 Definición y conceptos básicos de turismo

La palabra turismo se deriva de: latín “tornus” y “tornare” que expresa la acción de redondear, tornear, girar; y del sufijo “ismo” que se refiere a la acción que realiza un grupo de personas. A partir de su origen etimológico el turismo puede entenderse como “las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual” (Ramírez, Manuel, 1992, p.29).

En 1963, durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional, se reconoció la importancia del turismo en las economías nacionales y en el comercio internacional y se establecieron definiciones y clasificaciones del turismo para fines estadísticos.

Para 1965, se celebró en México el Congreso Internacional de Sociología, donde se definió al turismo como “el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones.

De esta manera el turismo empieza a estudiarse como un factor determinante en el desarrollo económico, como un redistribuidor del gasto y como un generador de divisas.

Posteriormente, durante la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en París en 1985, se cuestionó el antiguo concepto de turismo y se propuso su extensión para incluir todo movimiento de personas sin tomar en cuenta sus motivaciones. Más adelante, en junio de 1991, la OMT, durante su Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes, revisó y actualizó sus conceptos estableciendo que “el turismo comprende las actividades de personas que viajan y

permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros”. Esta definición fue adoptada por la Comisión Estadística de las Naciones Unidas el 4 de marzo de 1993 y se utiliza para definir y clasificar las actividades turísticas internas e internacionales.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos”. (Citado por Secretaría de Turismo, 2001, p. 31).

Entre 1998 y 2003, según la Cuenta Satélite del Turismo en México (estudio realizado de información macroeconómica por INEGI), se definió al turismo como: “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante su viaje y estancia fuera de su entorno habitual”. De igual manera, fue descrito como “una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, más bien una actividad de consumo” (INEGI-SECTUR, 2003, s.p).

En resumen, se puede establecer que el turismo es la combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje como transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas practicadas por individuos o grupos que viajan fuera de su hogar o lugar de origen.

Otros conceptos a considerar son el turismo emisor y turismo receptor. El primero es concebido como el turismo que viaja fuera de su lugar de origen, considerando este concepto en la mayoría de la literatura consultada, como el turismo que se lleva a cabo cuando los residentes de un país viajan a otro. Por el contrario, el turismo receptor se entiende como turismo entrante, es decir, los que viajan y llegan a otro país en el que son considerados como turismo entrante, también considerado como

aquel que comprende las actividades de los que no son residentes de un país determinado.

Por otro lado, “turista” y “turismo” son dos conceptos estrechamente relacionados. El turista es aquella persona que viaja con la finalidad de desplazarse temporalmente fuera de su lugar de residencia habitual, haciendo uso de servicios turísticos.

Los servicios turísticos son aquellos que se prestan a través de hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, agencias, subagencias y operadoras de viajes, guías de turistas, restaurantes, cafés, bares y centros nocturnos que se encuentren ubicados en los establecimientos de hospedaje, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas, así como de empresas de sistemas que intercambian sus servicios turísticos entre ellas.

Actualmente, el volumen de negocio del turismo tiene la capacidad de igualar e incluso superar al mercado de las exportaciones petroleras, productos alimenticios o industrias automovilísticas. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y simboliza al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de muchos de los países en desarrollo. Este crecimiento debe visualizarse en conjunto de la competencia entre destinos y el aumento de la diversificación de la prestación de productos turísticos.

En los últimos años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. De la misma manera, el turismo a nivel mundial ha tenido un generoso crecimiento con respecto a décadas anteriores, en cuanto a la diversificación en los diferentes esquemas turísticos, lo que ha orillado a que países con una gran oferta natural y cultural aprovechen las oportunidades.

El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en

un motor clave del progreso socioeconómico. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse, de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como Organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea.

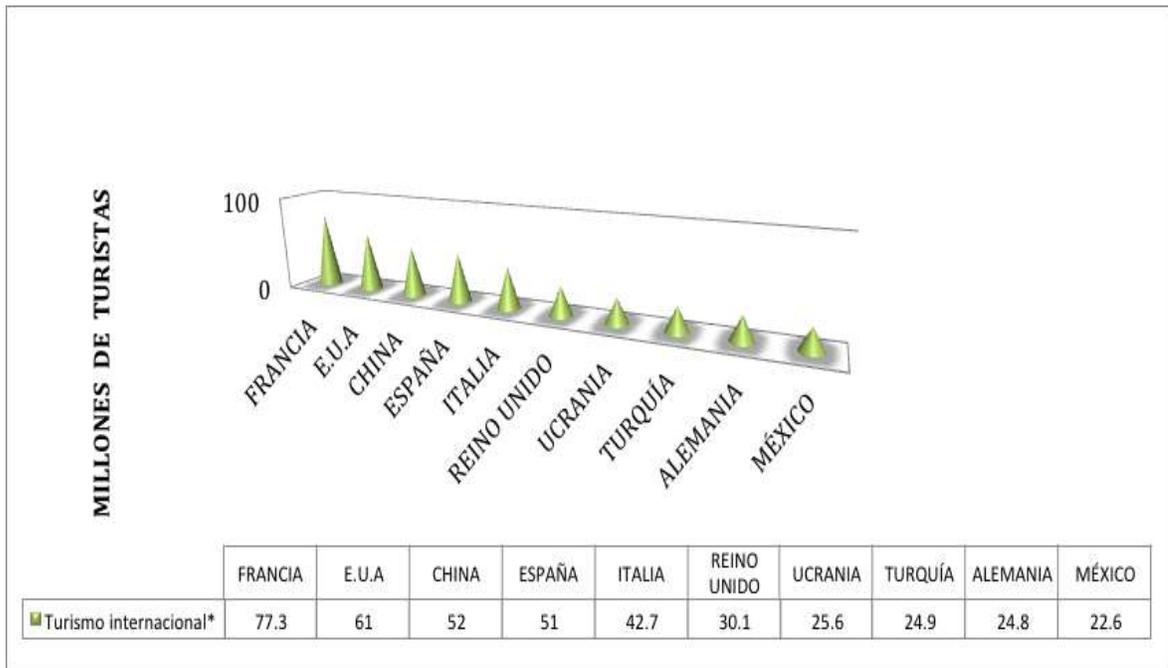
Según datos de la OMT (2012), la contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca, la contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%, así como la contribución al empleo tiende a ser ligeramente superior en términos relativos y se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos (directos e indirectos) en todo el mundo.

3.2 Contextos de turismo

3.2.1 Internacional

Puesto que el crecimiento ha sido especialmente rápido en las regiones emergentes, de acuerdo a la OMT (2012) el porcentaje de llegadas de turistas internacionales en los países emergentes y en desarrollo ha aumentado continuamente, del 32% en 1990 al 47% en 2010. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo han crecido casi un 4% en 2011 a 996 millones. Por lo que, el turismo internacional en 2011 generó 1,032 mil millones dólares EE.UU. en ingresos por exportación.

Gráfica 1. Turismo Internacional 2012.



Elaboración propia, según cifras de la OMT (2012).

Figura "3" Los 10 países con mayor turismo internacional en el mundo en el año 2012.



Elaboración propia, tomando en cuenta los 10 países con mayor número de llegadas de turistas en el mundo en año 2012, según cifras de la OMT.

Llegadas de turistas internacionales en Europa

En cifras dadas por el barómetro hasta el año 2011, tenemos que el aumento turístico Europeo ha tenido un franco crecimiento en los últimos cinco años dando como resultado que Europa se encuentre con poco más de la mitad a nivel mundial en cuanto a recepción de turistas.

Llegadas de turistas internacionales en España

- En 2009 España recibió a 52,1 millones de turistas.
- En 2010 a 52,7 millones de turistas.
- En 2011 56,7 millones de turistas.

Llegadas de turistas internacionales en Francia

- En 2009 Francia recibió 76,7 millones de turistas.
- En 2010 recibió 77,1 millones de turistas.
- En 2011 a 79,5 millones de turistas.

Llegadas de turistas internacionales en China

- En 2009 China recibió a 50,875 millones de turistas.
- En 2010 a 55,7 millones de turistas.
- En 2011 a 57,6 millones de turistas.

Ingresos del turismo internacional

Entre 1950 y 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron a un ritmo anual del 6,2% y se pasó así de 25 millones a 980 millones. Los ingresos generados por estas llegadas aumentaron a un ritmo aún más rápido llegando a situarse alrededor de los 919.000 millones de dólares de los Estados Unidos en 2011. En 1950 los 15 destinos principales absorbían el 88% de las llegadas internacionales, en 1970 la

proporción fue del 75% y el 55% en 2010, como reflejo de la aparición de nuevos destinos, muchos de ellos se encuentran en los países en desarrollo.

Ingresos del turismo en Europa y Asia

En cuestiones turísticas tenemos que Francia sigue ocupando el primer puesto en cuanto a llegadas de Turistas internacionales con alrededor de (79 millones) y el tercero en cuanto a ingresos (54.000 millones de dólares). España siguió siendo el segundo país que más ingresos obtiene del mundo y el primero de Europa (60.000 millones de dólares), situándose en cuarta posición en términos de llegadas (57 millones).

Ingresos del turismo en España

En 2009 España captó por ingreso de turismo internacional 53,1 mmd (miles de millones de dólares). En el año 2010: 52,5 mmd y en el 2011: 59,9 mmd.

Ingresos del turismo en Francia

En 2009 Francia captó por ingreso de turismo internacional 49,5 mmd. En 2010 captó 46,6 mmd. En 2011 captó 53,8 mmd.

Ingresos del turismo en Asia

La mayoría de los destinos de Oriente Medio sufrieron, directa o indirectamente, el impacto de los acontecimientos sociales y políticos y de los cambios ocurridos en la región. Siria (-41%), Egipto (-32%), el Líbano (-24%), Palestina (-15%) y Jordania (-13%) sufrieron caídas significativas en las llegadas de turistas. No obstante, algunos destinos lograron mantener un crecimiento regular. Arabia Saudita registró un impresionante crecimiento del 60% en las llegadas internacionales (6 millones más de visitantes, hasta un total de 17 millones) lo que supone una notable recuperación respecto a 2009 y 2010, gracias a los importantes esfuerzos de las autoridades por

aumentar el peso del turismo en la economía del país. El emirato de Dubai registró un incremento del 9% en 2010.

Ingresos en China

En 2009 China captó por ingreso de turismo internacional 39.6 mmd (miles de millones de dólares) en comparación con el 2010 con un ingreso de 45.8 mmd. El crecimiento se ve reflejado más tarde en el año 2011 con un ingreso de 48.5 mmd.

3.2.2 Latioamericano

La competitividad del producto de aventura mexicano en relación con otros destinos favorecidos por viajeros de los Estados Unidos y el Reino Unido, son mostrados en una figura a continuación. En la cuál XOLACONSULTING (2012) eligió a Montenegro como ejemplo por ser un destino de aventura emergente favorecido por viajeros europeos. (Los viajes de turistas del Reino Unido aumentarán un 5% a destinos en el Oriente y Mediterráneo en 2010.) Perú, Ecuador, and Costa Rica son destinos establecidos y en desarrollo para viajeros del Reino Unido y Estados Unidos.

Figura “4” “Comparando el turismo de aventura en México y Latioamerica.



Fuente: XOLACONSULTING (2012, p.89).

Como se muestra en la figura anterior, estados como Oaxaca y Veracruz se encuentran muy bien posicionados ante sus competidores, en especial en relación a destinos reconocidos por su turismo y Desarrollo Sustentable como lo es Costa Rica, países frente a los cuáles México destaca por su oferta cultural. Cabe mencionar, que los países como Chiapas, Perú, y Ecuador, tienen ofertas similares en términos de cultura y aventura, pero otro punto importante es la calidad de servicio en dónde México debe sobresalir para aventajar a sus principales competidores.

La publicación *Tourism Trends and Policies 2012* (Tendencias y políticas turísticas 2012) de la OCDE establece puntos de referencia que miden la eficacia en cuanto a la competitividad, la innovación y el crecimiento del turismo. La publicación está organizada por capítulos temáticos y contiene 51 perfiles de país entre los que se incluye a Argentina, Brasil, Chile y México. Realizada en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la publicación *Climate Change and Tourism Policy*, (Cambio climático y política turística en países de la OCDE) analiza las políticas y los temas relacionados con la adaptación y mitigación del cambio climático en el sector turístico, ofreciendo recomendaciones de política para atender los retos identificados. La comida, como puente entre los turistas y la herencia y cultura locales, es un elemento particularmente interesante del turismo.

“8.6% es la participación del turismo en el Producto Interno Bruto (PIB) en el 2010. El PIB turístico de México es mayor al PIB nacional de algunos países de América Latina, por ejemplo: Cuba, Ecuador, República Dominicana, Guatemala, Uruguay, Costa Rica y Panamá, y es casi equivalente a la suma del PIB total de entidades federativas como: Aguascalientes, Morelos, Durango, Yucatán, Quintana Roo y Guerrero”

INEGI (2012, p.81).

De acuerdo a los datos mostrados por INEGI en ese mismo año, el 80.5% de los bienes y servicios turísticos que se ofrecen en nuestro país son consumidos por los propios habitantes y el resto, por extranjeros. México tiene el primer lugar en llegadas de turistas internacionales en América Latina y décimo a nivel mundial.

Capítulo 4. Turismo de Naturaleza

4.1 Turismo y medio ambiente

El turismo sustentable se está desarrollando cada vez más, enfocándose en las metas para crear un beneficio social en función de las comunidades, es decir, el Desarrollo Sustentable debe no sólo verse reflejado en el desarrollo de los países o estados, sino también, en el desarrollo de sus economías.

El ecoturismo se encuentra catalogado como parte del turismo sustentable, el cuál es percibido por las comunidades rurales como un nuevo camino de atracción de turistas y derrama económica. En función a lo anterior, la estimulación local de las economías a través de la generación de ingresos mientras se conserva los recursos naturales, sociales y culturales de las comunidades. Como resultado, muchas de las comunidades han comenzado a desarrollar el turismo de naturaleza.

En los últimos años se ha hablado de que el turismo es una actividad degenerativa o "degeneradora" por sí misma. Siguiendo la premisa anterior, podría acreditarse que si en una fase inicial el desarrollo turístico puede generar mayores beneficios que impactos, en muchos destinos luego de un tiempo esta situación se ha revertido, generando tensiones principalmente sociales entre la comunidad local y el resto del sistema.

Esto revela que el planteamiento del desarrollo turístico a partir del principio de sustentabilidad puede ser un factor que asegure su correcto funcionamiento, es decir, haciendo y logrando un dinamismo y una flexibilidad sostenibles del propio sistema.

A continuación se enumeran algunos principios que contempla dicho programa de acción, en materia de turismo sustentable, de acuerdo a la Agenda 21 (Río de Janeiro, 1992):

- Los viajes y el turismo deberán ayudar a alcanzar una vida sana y productiva en armonía con la naturaleza. Los viajes y el turismo deberán contribuir a la conservación, protección y restauración de los ecosistemas de la tierra.
- Los viajes y el turismo deberán basarse en modelos de producción y consumo sustentables.
- Las naciones deberán cooperar en impulsar un sistema económico abierto, en el cual el comercio internacional de servicios turísticos y viajes tenga lugar sobre una base sustentable.
- Los viajes y el turismo, la paz, el desarrollo y la protección ambiental son interdependientes.
- El proteccionismo en materia de comercialización de servicios turísticos y de viajes deberá ser suprimido o reducido.
- La protección ambiental deberá ser parte integral del proceso de desarrollo turístico.
- Los asuntos relacionados con el desarrollo turístico deberán ser tratados con la participación de los ciudadanos, y las decisiones de planificación tomadas en un plano local.
- Las naciones deberán advertirse mutuamente en caso de catástrofe natural susceptible de afectar a turistas o regiones turísticas.
- Los viajes y el turismo deberán utilizar su capacidad al máximo con el fin de crear empleo para las mujeres y los pobladores locales. El desarrollo turístico deberá reconocer y apoyar la identidad, la cultura los intereses de las poblaciones locales.
- El sector de los viajes y el turismo deberá respetar la legislación internacional relativa a la protección del medio ambiente.

Existen diversos caminos de la medición de la importancia económica en la conservación del medio ambiente. Principalmente, los economistas tienen dos diferentes caminos, en los cuáles ellos intentan medir la importancia económica que recae en la conservación de los recursos medio ambientales. El primer método que trazan los economistas para el bienestar se encuentra inmerso en el análisis de

costo-beneficio. El valor de la conservación medio ambiental como resultado de un programa o proyecto de preservación ambiental, el cuál es comparado contra el costo del mismo programa. Si la utilidad neta es positiva, esto indica que el programa posee un mérito económico, por lo tanto, representa un valor mayor en las utilidades económicas netas.

La estimación de valor económico de la conservación del medio ambiente está siendo desafiada. El método comúnmente utilizado por los economistas es la estimación de la máxima cantidad individual del dinero (pér capita), la cual debería estar dispuesta o ser capaz de pagar el uso continuo uso del medio ambiente, así como el impacto ocasionado en él, debido a las actividades y cobertura de necesidades humanas. Con base en esto, los economistas tratan de estimar el total del valor económico del medio ambiente. Esta medición del valor del uso del medio ambiente, por ejemplo su uso para el turismo y la recreación. Debido a la condición intangible de ciertos valores económicos, éstos son usualmente llamados valores sin uso.

Figura "5" Las tres dimensiones del turismo de naturaleza.



Fuente: Elaboración propia a partir de SEMARNAT (2006).

En el Turismo de Naturaleza, existen diversas formas de involucramiento local comunitario, sin embargo, su criterio de clasificación no es el grado de empoderamiento, sino el tipo de vínculo o actividad que se desarrolla en organizaciones empresariales e institucionales turísticas. A este criterio empresarial,

que permite clasificar la participación comunitaria dentro de los desarrollos turísticos, se le podría designar “participación con enfoque de la gestión”. Dicha participación comunitaria incluye desde empleo en la industria turística; empresas creadas y gestionadas por emprendedores locales o comunidades; auto-empleo; individuos o comunidades arrendando sus tierras para el turismo, vendiendo concesiones de caza; o asociándose y haciendo acuerdos con los operadores del turismo; hasta residentes locales participando en la planeación local del turismo, la vida silvestre, parques y usos de la tierra.

4. 2 Conceptos y elementos básicos de Turismo de Naturaleza

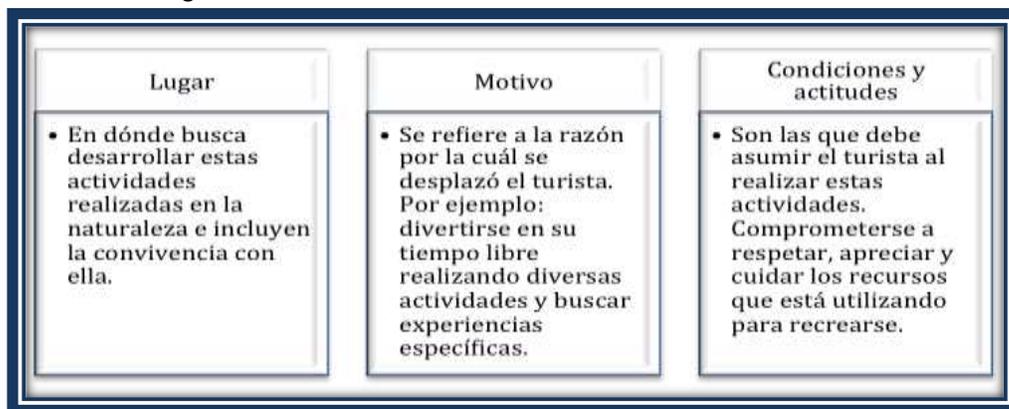
En el año 2002, la Secretaría de Turismo (SECTUR) definió al turismo alternativo como:

“Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”.

(SECTUR, 2004, p.8)

Para complementar la definición de turismo alternativo, dicha institución, considera las características de quién compra y efectúa el viaje, inmersos en tres elementos:

Figura “6” “Elementos del Turismo de Naturaleza”



Elaborada a partir de los conceptos dados por SECTUR para el turismo alternativo.

Más tarde, la SECTUR no hace diferencia entre el turismo de naturaleza y el turismo alternativo, retomando la misma conceptualización para ambos. Entonces, entendemos al turismo de naturaleza como aquél viaje que se fundamenta en la medio natural para la recreación de sus visitantes. Y que para su desarrollo armónico requiere de condiciones y actitudes asumidas por dichos visitantes, con la finalidad de perpetuar el medio en dónde se lleva a cabo.

4.3 Clasificación del Turismo de Naturaleza

Aunque en la literatura muchas veces son empleados los términos “turismo de naturaleza” y “ecoturismo” indistintamente, en este caso, se toma al ecoturismo como una subcategoría del Turismo de Naturaleza, ya que también se consideran otros dos tipos de turismo relacionados con las actividades realizadas de las ECTNM y en dónde el medio natural constituye una parte fundamental, para llevarla a cabo dichas actividades.

Uno de las concepciones para clasificar al turismo de naturaleza es apartir de la categorización proporcionada por la SECTUR (2004) para el turismo alternativo, la cuál lo divide en tres segmentos: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. En éste último concepto se involucran también los factores culturales, por lo que a partir de dicha división es considerado que el turismo de naturaleza puede clasificarse en: Ecoturismo, Turismo de aventura y Turismo rural y cultural.

4.3.1 Ecoturismo

Para SECTUR (2004) “el ecoturismo, es tal vez, el concepto más difundido del turismo alternativo (...) para catalogar a las instalaciones ambientalmente amigables (que causan bajo impacto ambiental y cultural, por los materiales y procesos de construcción empleados)” (p.12). Refiriéndose también, dentro de su conceptualización de ecoturismo, a las actividades realizadas en áreas naturales.

De manera más simple se define al ecoturismo como “Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma” (SECTUR, 2004, p.13).

Figura “7” Actividades de ecoturismo.



Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de SECTUR.

Dentro de las principales actividades de ecoturismo encontramos:

- **Observación de ecosistemas**

Actividades de ocio realizadas en un contexto natural cuyo fin principal es el conocer las funciones específicas de los diferentes elementos que componen uno o varios ecosistemas.

- **Observación de fauna**

Se trata de la actividad recreativa, en dónde el turista presencia la vida animal en su hábitat natural.

- **Observación de flora**

Trata de observar e interpretar al mundo vegetal, en cualquiera de sus manifestaciones. Asimismo se incluyen los hongos y líquenes.

- **Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza**

Consiste en visitar sitios que son considerados espectaculares con características naturales que permiten presenciar eventos previsible de la naturaleza (erupciones volcánicas, mareas, migraciones de aves, lluvias de estrellas, etc.)

- **Observación de fósiles**

Se trata de la búsqueda y conocimiento lúdico de formas de vida que ha sido fosilizada en el medio natural. Esta actividad adquiere valor con la interpretación científica y cultural que conlleva a una experiencia rica en conocimientos e historia.

- **Observación geológica**

Como su nombre lo indica, ésta actividad tiene la finalidad de que los turistas conozcan, aprecien y disfruten de formaciones geológicas.

- **Observación sideral**

Tradicionalmente asociado a la observación estelar, son actividades para apreciar y disfrutar de las manifestaciones del cosmo.

- **Safari fotográfico**

Se encuentra ligado a todas las actividades de apreciación de la naturaleza, trata de capturar imágenes, para inmortalizar en ellas la expresión de la naturaleza.

- **Senderismo interpretativo**

Es una actividad en donde el turista recorre a pie el medio natural, generalmente son orientados por guías o realizados en caminos con señalamientos para dar una orientación hacia el conocimiento del lugar.

La observación de la naturaleza, observación geológica, observación sideral, el safari fotográfico y el senderismo interpretativo son las actividades ecoturísticas más comunes, pero así mismo encontramos otras de gran importancia para el Desarrollo Sostenible como: los talleres de educación ambiental, proyectos de investigación biológica, rescate de flora y fauna, entre otros.

- **Talleres de Educación Ambiental**

Actividades didácticas, en contacto directo con la naturaleza y en lo posible, involucrando a las comunidades locales, su finalidad es sensibilizar y concientizar a los participantes de la importancia de las relaciones entre los diferentes elementos de la naturaleza.

- **Participación en proyectos de investigación biológica**

Constituyen actividades de gran apoyo para el rescate y recuperación de especies, mediante la recolección, clasificación y estudios científicos realizados por organismos e instituciones especializadas.

- **Participación en programas de rescate de flora y fauna**

Es una modalidad similar a la anterior y consiste en realizar actividades lúdicas en un contexto natural, cuya finalidad principal es el de colaborar con el rescate de especies endémicas y raras o en peligro de extinción. Aunque también se busca la conservación en general.

4.3.2 Turismo de aventura

El turismo de aventura es uno de los segmentos que mayor auge ha presentado en los últimos años. Trata de aquellas actividades alternativas realizadas en condiciones biológicas, climatológicas y geológicas que constituyen un reto para el turista, principalmente como recreación basada en el deporte o actividades extremas, es decir, aquellas en las que existe un desafío impuesto por la naturaleza.

Figura "8" Actividades de turismo de aventura.



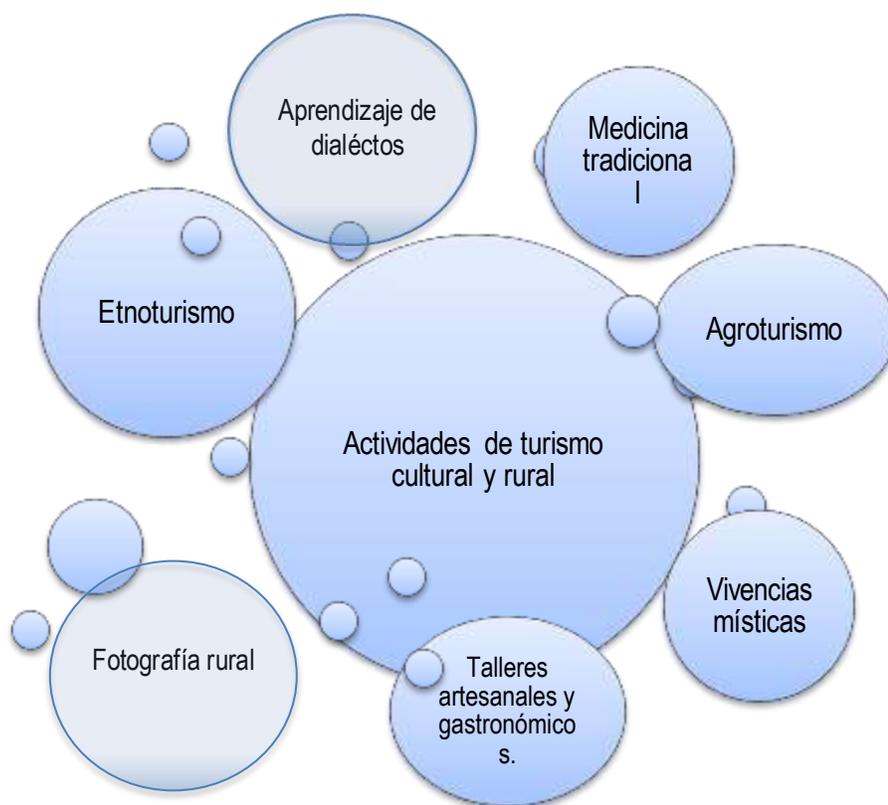
Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de SECTUR.

4.3.3 Turismo cultural y rural

Este tipo de turismo está basado en la oportunidad del turista de convivir con comunidades rurales, para conocer y aprender sobre sus formas de vida, en sus aspectos cotidianos, productivos y culturales, concientizándolo sobre el respeto y valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos.

Este segmento se le considera el lado humano del turismo alternativo, ya que a este segmento se le atribuye la oportunidad que se le brinda al turista de convivir con comunidades rurales, para conocer y aprender otras formas de vida, en sus aspectos cotidianos, productivos y culturales, sensibilizándolo sobre el respeto y valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos.

Figura "9" Actividades de turismo cultural y rural.



Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de SECTUR.

Las actividades más conocidas de turismo cultural y rural son: el etnoturismo, agroturismo, la fotografía rural, la gastronomía y las artesanías. Las últimas mencionadas constituyen también la oportunidad de involucrarse más con la comunidad e involucrarse en talleres gastronómicos y artesanales. Asimismo se tienen otras de gran valor cultural como: las vivencias místicas, el aprendizaje de dialectos y la preparación y uso de medicina tradicional. También cabe destacar, que se considera a la fotografía rural como una de las actividades más importantes para la apreciación y la difusión cultural.

Capítulo 5. Planeación estratégica

5.1 Importancia de la Planeación estratégica

La capacidad de supervivencia y de prosperar de las empresas depende de la selección e implementación de estrategias adecuadas. Una estrategia busca generar ventajas competitivas. Aunque, usualmente es difícil tener la certeza de que una estrategia será la mejor, es posible reducir la probabilidad de errores.

El proceso de administración estratégica trata de llevar a cabo una secuencia de análisis y decisiones tomadas que sean capaces de incrementar la probabilidad de seleccionar las mejores estrategias que generen valor a las empresas. Las estrategias deben ir de la mano con la visión, misión, objetivos y líneas de trabajo a desarrollar por parte de las empresas.

5.2 Análisis interno y externo

El análisis interno se enfoca en localizar los elementos interrelacionados dentro de la organización, que la sustentan e impulsan o que la obstaculizan en el logro de sus objetivos. Mientras que el análisis externo se enfoca al entorno global y al producto de la interacción de la empresa con los elementos que lo componen a su macroambiente. De acuerdo a Chiavenato (2011, p.86) el macroentorno se entiende como: “La situación en la que está inserta la organización, (la cuál) realiza transacciones e intercambios con el contexto”. Ambos análisis son necesarios para identificar las áreas en las que se debe mejorar y para encauzar los recursos y capacidades con que se cuenta.

Los recursos son aquellos activos con los que cuenta la organización y controla para concebir e implementar estrategias. Las capacidades se refieren al subconjunto de recursos tangibles e intangibles que permiten a la organización tomar mayor ventaja de sus otros recursos. Los recursos y capacidades pueden ser clasificados en cuatro

amplias categorías: Recursos económicos, recursos físicos o materiales, recursos humanos, recursos organizacionales.

Para realizar dicho análisis y proponer las mejores estrategias es necesario contar con herramientas que reduzcan el riesgo de que no sean funcionales al momento de ser aplicadas.

5.2.1 FODA

Retomando a Chiavenato (2011): El análisis FODA es una herramienta que conforma la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que con base en ello, apoya la toma de decisiones en función de los objetivos y políticas formulados. En dicho FODA se identifican fortalezas y debilidades para realizar el diagnóstico interno, así como oportunidades y amenazas para conformar el diagnóstico externo (pp.73-100).

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Capítulo 6. Áreas Funcionales

6.1 Prestación del Servicio Turístico

De acuerdo a la definición de Manuel Gurría Di-Bella 2001, un servicio turístico es “una combinación de bienes y servicios formada por las instalaciones y el equipo de producción que satisfagan las necesidades del turista en los desplazamientos y estancias en el destino turístico” (p.48).

La Prestación del Servicio Turístico es considerada como un Área Funcional en el contexto turístico, que sustituye al área de Producción, de acuerdo a una empresa que obtiene como salida o resultado de sus procesos, servicios en lugar de un producto físico o materializado.

6.2 Recursos Humanos

Es indispensable para las organizaciones contar con un área consignada a la administración del personal y al desarrollo del capital humano.

Las actividades realizadas por el área de recursos humanos buscan coordinar, organizar y dirigir al personal de la organización. Dichas actividades comprenden, por ejemplo, la identificación y realización del perfil de puestos, el reclutamiento, la selección y remuneración del personal, el desarrollo y capacitación de los empleados, la evaluación del desempeño, entre otras. Es de decir, “la administración de recursos humanos se refiere a prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial”. (Dessler, Gary y Varela, Ricardo, 2011, p.2).

Por otro lado, “el capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades [y la destreza de los miembros] de la organización. (Dessler, Gary y Varela, Ricardo, 2011, p.3).

La gestión de los recursos humanos constituye uno de los elementos más importantes dentro de las empresas, ya que es imprescindible para lograr los objetivos organizacionales.

La actividad a la que se dedica la empresa y la dimensión que posee, marcaran la pauta para definir las funciones de la empresa en su área de recursos humanos. El ambiente humano y físico en que se realiza el trabajo, llamado clima laboral, es un factor importante para esta área, ya que influye en la productividad de los miembros de la empresa, al ser un elemento importante para la motivación y satisfacción de éstos.

6.3 Finanzas

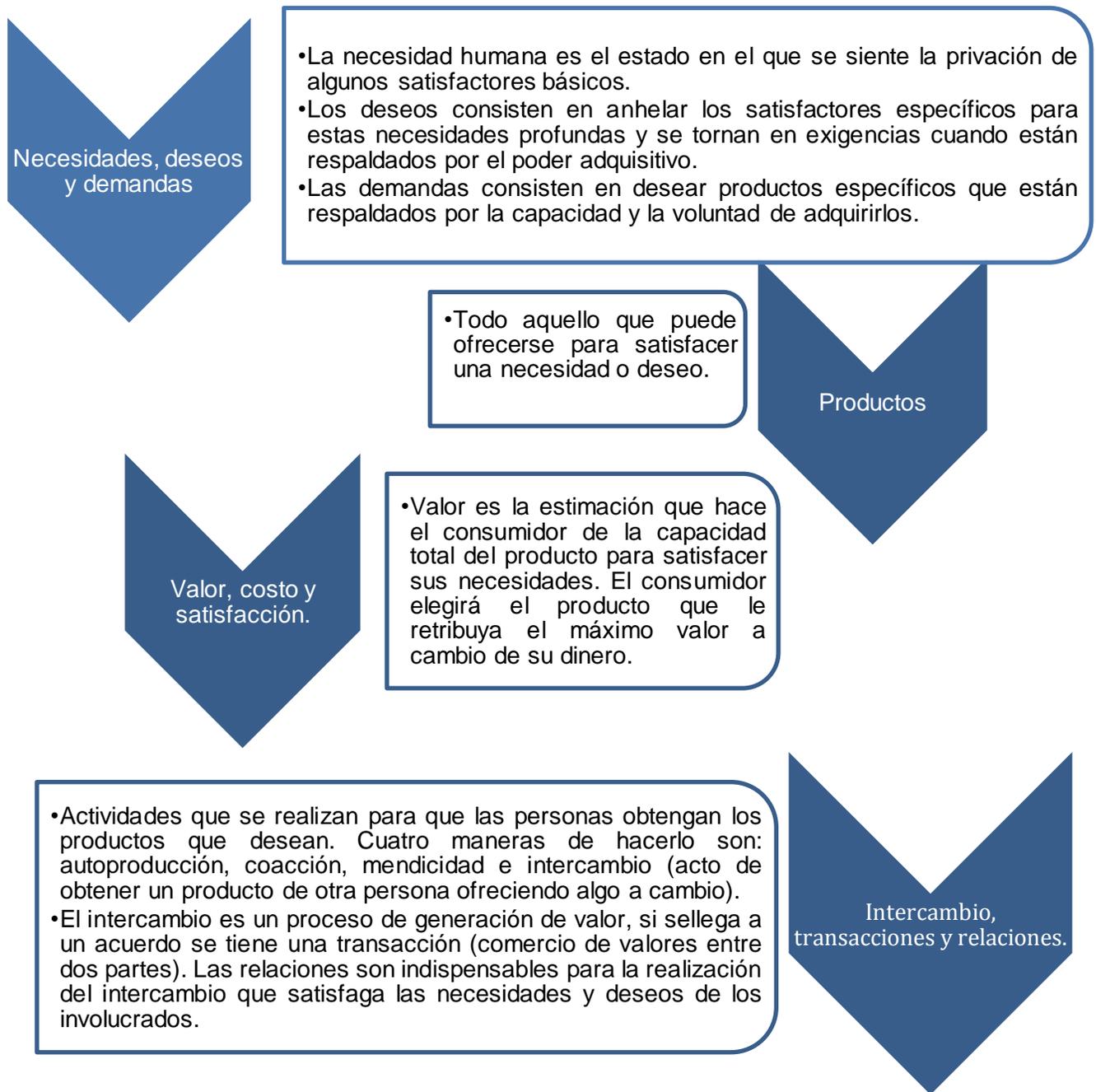
El área de Finanzas es indispensable en cualquier empresa, ya que de ella depende la determinación del valor que posee la empresa y el valor generado para los accionistas o miembros que contribuyen para que la empresa desarrolle sus actividades.

De acuerdo a Lira Briseño (2009) las Finanzas se definen como: “el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el fin último de generar valor para los accionistas” (p13).

6.4 Mercadotecnia

Para Philip Kotler, considerado como el padre de la mercadotecnia, asegura que esta disciplina “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. En la definición anterior, Kotler considera los siguientes elementos:

Figura "10" "Elementos esenciales de la Mercadotecnia"



Elaboración propia basada en los conceptos de Philip Kotler. (2001).

Fisher y Espejo (2011) amplian el concepto proporcionado y definen a la mercadotecnia como “el proceso de planeación, ejecución, y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (p.5).

Capítulo 7. Metodología

7.1 Planteamiento del problema

El Desarrollo Sustentable es un elemento indispensable en la creación de valor, que contribuye al crecimiento y competitividad fundamentado en el deber de generación de políticas basadas en un compromiso de desarrollo social y mejora del medio ambiente. Dichas políticas hacen compatible el crecimiento y la competitividad con el compromiso de desarrollo social y mejora medioambiental, teniendo como consecuencia la creación de valor tanto para la organización como para la sociedad. Las ECTNM requieren del Desarrollo Sustentable para crecer y subsistir, debido a ello, mediante el presente trabajo de investigación se buscó generar estrategias partiendo de los elementos encontrados en empresas comunitarias líderes en México.

La administración de las empresas comunitarias, tiene un papel fundamental dentro del ámbito de la responsabilidad social, cómo lo es por ejemplo: la creación de programas, de procesos, la investigación, el direccionamiento de esfuerzos, implantación de medidas ambientales, desarrollo económico, uso eficiente de recursos; todo lo anterior con la finalidad de crear un valor social.

Un desarrollo local exitoso implica un proceso en que se encuentren sintonizados en cuanto a información (de realidades existentes y necesidades particulares), así como de metas y objetivos de los actores precisos, para que de ello parta la coordinación de acciones con seguimiento y retroalimentación.

Uno de los elementos que destacan para el logro del desarrollo local es la participación de la sociedad, ésta se hace aun más relevante por las condiciones de polarización económica y social que reclaman la integración de la población, sobre todo aquella que se encuentra en las zonas rurales periféricas.

“La actividad turística es una de las principales fuentes de ingreso económico de México (...) El país tiene un enorme potencial turístico que sólo podrá aprovecharse a partir del reconocimiento de que el bienestar social está íntimamente vinculado con el medio ambiente, lo cual implica la participación responsable y coordinada de las comunidades, las instituciones de gobierno y los visitantes, así como una planeación estratégica adecuada para disminuir o eliminar impactos ambientales severos”²

(SEMARNAT, 2006, p.7).

México ofrece a los turistas tanto nacionales como extranjeros, una gama de posibilidades para disfrutar de la naturaleza, la aventura y la cultura mexicana. El turismo mexicano involucra, desde ciudades coloniales y fiestas religiosas, hasta actividades de aventura en diversos ecosistemas que van de las sierras a las playas.

Así como el turismo constituye una fuente de riqueza económica para el país, también propicia un efecto negativo sobre el medio ambiente, ya que constituye un desequilibrio natural desencadenado por la erosión del suelo, prácticas de eliminación de la cubierta vegetal y deforestación, destrucción y modificación de hábitats, elevado consumo de agua y electricidad, generación de grandes volúmenes de basura, así como la contaminación del aire por uso elevado de combustibles fósiles y aumento en emisiones de gases de efecto invernadero.

Es por ello, que surge la necesidad de un turismo basado en el Desarrollo Sustentable cuya riqueza generada contribuya al desarrollo de las comunidades mexicanas que son la cuna de nuestra cultura y la clave en la conservación de sus tierras y recursos naturales, que por generaciones han defendido y preservado.

² Según la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales en colaboración con el Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable y Comisión Nacional Forestal. (México).

7.2 Objeto de estudio

Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México (Chiapas, Hidalgo, Puebla y Oaxaca):

Chiapas

- Río Lacanjá
- Top Che
- Causas Verdes las Nubes
- Centro Ecoturístico Nueva Alianza
- Centro Ecoturístico Na Há
- El Chiflón
- Escudo Jaguar
- Las Guacamayas
- Misol-Ha
- Siyaj Chan Turismo Bioarqueológico
- Tres Lagunas

Hidalgo

- Grutas Xoxafi. El Palmar
- Grutas Tolantongo
- La Gloria Tolantongo
- Parque EcoAlberto

Puebla

- Águilas del Cretácico
- Centro Ecoturístico Ocozotla
- Centro Ecoturístico Entrada a la Sierra

- Hotel Taselotzin
- Grupo Chihuanime
- Tosepan Kali

Oaxaca

- Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi
- Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas)
- Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande
- Comité de Ecoturismo Benito Juárez
- Comité de Ecoturismo La Nevería
- Ecoturixtlán
- Ecoturismo Comunitario Capulálpam
- Comité de Ecoturismo Santa Catarina de Lachatao
- Proyecto Ecoturístico Los Arrecifes de Chipehua
- La Ventanilla

7.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales elementos de Desarrollo Sustentable inmersos en las Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza seleccionadas y que pueden ser potencializados mediante estrategias?

7.4 Supuesto de investigación

Se cuenta con las herramientas metodológicas y administrativas, para generar estrategias a partir de elementos de Desarrollo Sustentable en Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México.

7.5 Variables

Elementos de Desarrollo Sustentable característicos de las Empresas dedicadas al Turismo de Naturaleza en México.

7.6 Objetivo

Generar una propuesta de estrategias que contribuyen al Desarrollo Sustentable en Empresas Comunitarias de Turismo de Naturaleza en México. Así como establecer estrategias de Desarrollo Sustentable en función de las cuatro Áreas Funcionales: Prestación del Servicio Turístico, Recursos Humanos, Finanzas y Mercadotecnia.

7.7 Enfoque cualitativo

Retomando a Hernández S., Roberto. (2010); la investigación cualitativa está orientada a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde el punto de vista que tienen los participantes con relación al entorno en dónde interactúan. Asimismo, dicho autor señala: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7).

La presente investigación fue realizada con un enfoque cualitativo ya que el objetivo principal era el identificar los elementos o características de desarrollo sustentable que presentaban las empresas de turismo de naturaleza seleccionadas, que eran de interés dentro de la temática de desarrollo sustentable. Se estudiaron los fenómenos encontrados en dichas empresas y sus interacciones desde su entorno natural, ya que se realizaron visitas a dichas empresas en los lugares donde están establecidas, operan y ofrecen la prestación de su servicio turístico.

Para enriquecer la investigación cualitativa, se realizó una recolección de datos estadísticos tomados: Antes, durante y después de ejecutar la investigación

presencial en las empresas. A pesar de ello, el enfoque perseguido por la presente investigación no debe confundirse con el enfoque mixto descrito por Hernández Sampieri como la “combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo” (2010, p.3), ya que la propuesta generada a partir del supuesto de investigación y la respuesta a la pregunta de investigación obtenida corresponde a cualidades encontradas y analizadas sin tener una interpretación medible numéricamente.

7.7.1 No experimental

La investigación realizada se limitó a la observación de fenómenos ya existentes u ocurridos y a su interpretación basada en datos recolectados de las empresas, sin manipular ni controlar las variables de manera deliberada.

Para comprender la delimitación dentro del método no experimental de la investigación realizada, es necesario primero conocer el método experimental y sus elementos. “El experimento consiste en que una forma de observación activa verifica la construcción hipotética, aislando los aspectos causales del fenómeno y dejando, únicamente necesario que encontremos en la <ley>” (Arena, 2012, p.75). El experimento contempla el aislamiento o manipulación de fenómeno y sus variables, el cuál debe repetirse bajo las mismas circunstancias con la finalidad de su comprobación y para investigar el valor en que se modifica el fenómeno, éste debe ser manipulado y controlado.

La presente investigación entra dentro de la clasificación de no experimental, ya que por la naturaleza de la investigación y sus objetivos, no se construyó un experimento para manipular las variables del fenómeno del Desarrollo Sustentable inmerso en las ECTNM, ni de su entorno. Por el contrario, se tomó la información observada directamente del fenómeno (el Desarrollo Sustentable en ECTNM) desde su medio y sin alterarlo intencionalmente.

7.7.2 Nivel descriptivo

Se alcanzó el nivel descriptivo, en función al supuesto y al objetivo buscó: describir, entender e interpretar los fenómenos y sus elementos encontrados en las ECTNM en materia de Desarrollo Sustentable:

1. Se examinaron las características del fenómeno de Desarrollo Sustentable de las ECTNM y su problemática.
2. Se describió la problemática, se definió el objetivo de la investigación y se estableció el supuesto de investigación.
3. Se realizó investigación documental de la temática.
4. Se seleccionaron las 31 ECTNM (11 en Chiapas, 4 en Hidalgo, 6 en Puebla y 10 en Oaxaca), retomadas del proyecto CONACYT “Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso”.
5. Se seleccionaron las técnicas y elaboraron instrumentos para la recolección de datos.
6. Los datos fueron recolectados en las 31 ECTNM.
7. Se clasificaron los datos encontrados en función de la investigación y de acuerdo al marco teórico realizado, permitiendo comparar a las empresas y equiparar las similitudes, diferencias y relaciones halladas, siendo éstas de importancia en el Desarrollo Sustentable de las ECTNM.
8. Se diagnosticó el entorno interno y externo de las empresas. Se describieron, analizaron e interpretaron los elementos de: Desarrollo Sustentable contenidos en dicho análisis y en función de una propuesta de estrategias con apoyo de herramientas administrativas.
9. Se propusieron estrategias y recomendaciones que puedan ser consideradas en ECTNM, delimitadas dentro de las cuatro áreas funcionales de la Administración y en función de las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable.

7.7.3 Técnica

La recolección de datos fue tomado desde la observación directa de los fenómenos, así como de la interpretación de lo expresado de manera oral y escrita por los participantes, basado en su experiencia en función al Desarrollo Sustentable en las ECTNM seleccionadas y en su entorno.

Cabe destacar, que las empresas seleccionadas fueron retomadas en la presente investigación, como parte del proyecto del CONACYT en conjunto con el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, titulado “Las empresas comunitarias de turismo de naturaleza: factores de éxito y fracaso”, en dónde se establecieron elementos que contenían las ECTNM exitosas y se les fue asignado un puntaje, las empresas con un mayor puntaje y que se encontraban en los estados de la República de gran interés para dicha investigación en función a estudios previos realizados por organismos gubernamentales, fueron las seleccionadas para la muestra. En la presente investigación de Desarrollo Sustentable en ECTNM no se consideran los aspectos cuantitativos para cumplir con los objetivos ni en función del supuesto de investigación, ya que no requiere de un análisis numérico, ni resultados estadísticos, debido a que los resultados obtenidos son de tipo cualitativo.

7.7.3.1 Instrumentos

La entrevista, cuestionario y observación directa fueron los instrumentos de la investigación, sirviendo como guía, se realizaron preguntas estructuradas y no estructuradas (surgidas durante a entrevista y de interés para la investigación) efectuadas a los integrantes, responsables de las empresas y autoridades comunales.

Capítulo 8. Análisis externo e interno

8.1 Entorno externo

Atendiendo a los principios mencionados con anterioridad, las empresas visitadas a partir de su esencia y principios iniciales favorecen al desarrollo local, pues sus objetivos al llevar a cabo el emprendimiento de sus actividades como ECTNM son:

- Participación de la comunidad tanto para las resoluciones como para el desempeño de los cargos que se requieran.
- Práctica y transmisión de su historia, cultura y tradiciones.
- Derecho y obligación de aprovechar y proteger los recursos naturales.
- Favorecer la economía local, a través de una empresa que genere derrama económica directa e indirecta para beneficio de los habitantes de las localidades en su calidad de vida.

Si bien los proyectos comunitarios incluyen los elementos claves para el desarrollo local, a partir de los resultados que nos proporcionaron las visitas podemos asentar que estos elementos se encuentran deteriorados, pues se aprecia una falta de seguimiento y nuevas prácticas que los fomenten.

De manera general en las empresas se identifica como factor positivo la estrecha relación entre la comunidad y su identidad cultural, el territorio y los recursos naturales, estos son elementos de cohesión al interior de las comunidades y al exterior en su relación unas con otras. Esto permite la persistencia de la figura comunitaria y a partir de ello la independencia y autogestión de la misma, buscando principalmente la conservación de los recursos naturales y culturales, así como la generación de utilidades económicas que mejoren las condiciones de vida de las comunidades.

A lo largo de los años con los periodos de evolución de las organizaciones, las nuevas prácticas políticas y administrativas (a nivel comunitario y nacional) así como las influencias contraculturales, han generado que estos principios iniciales de las empresas se vayan diluyendo, lo cual impacta directamente en la comunidad que se ve relegada al no recibir beneficios económicos de los proyectos o bien no encontrar oportunidades de participación.

Estos últimos elementos fueron visibles recurrentemente en las empresas de los pueblos mancomunados, pues las organizaciones están integradas por individuos que no cuentan con los conocimientos sobre el manejo de una empresa (administrativa y comercialmente), del turismo de naturaleza o de las potencialidades de su territorio; aunado a ello la asignación de cargos para la participación en las empresas muchas veces está animada por la obligatoriedad de la asamblea comunitaria lo cual genera un desempeño indeseable. Esta modalidad de trabajo sin remuneración (tequio) es un factor que desanima a algunos comuneros, pues la inversión de tiempo y esfuerzo en el manejo de la empresa es demasiado en comparación con la recepción de los beneficios, la cual es poca o nula.

Otro de los elementos que derivan de lo anterior es la falta de liderazgos empresariales, pues aunado a que los periodos de gestión en las empresas es poco para el afianzamiento y adopción de experiencia de los individuos en el cargo que permita mejores resultados e innovación de prácticas, no existen los incentivos ni la apertura comunitaria necesarios para propiciarlo, en este sentido la capacitación, el seguimiento de la misma, la identificación de los líderes potenciales y una apertura en la normatividad de las comunidades para la ampliación de periodos de gestión en las empresas, con sus respectivas medidas de evaluación y auditoria pueden orientar a las empresas a entrar en la fase de maduración.

Para la conformación de liderazgos empresariales eficientes es indispensable recurrir a las capacitaciones otorgadas por las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a las consultorías particulares a través de los apoyos recibidos, así

como la socialización del mismo conocimiento entre los miembros de la comunidad aptos o designados para el desempeño de un cargo, esto contribuirá no solo a la esencia de la figura comunitaria, sino también a la transparencia de las prácticas al interior de las empresas y a la continuidad del buen manejo de las mismas. Otro elemento importante es la apertura a las prácticas organizacionales y turísticas que resulten factibles para las empresas de acuerdo a su situación particular.

Para la aportación de lo anterior resulta indispensable la participación institucional efectiva donde las capacitaciones se den de manera focalizada, actualizada y con seguimiento, así mismo la participación de las instituciones de educación especializadas que estén dispuestos a compartir sus conocimientos en materia de administración de empresas y del sector turístico, los cuales sean practicables en las comunidades.

La creciente importancia del turismo de naturaleza a nivel nacional y mundial, permite a esta actividad ser una oportunidad, para lograr que la población local mejore su calidad de vida, a través de la generación de proyectos que consoliden las buenas prácticas en el aprovechamiento y cuidado de los recursos naturales.

8.1.1 Las autoridades locales y factores coadyuvantes en desarrollo de las actividades de las ECTNM

Administrativa y territorialmente, los municipios visitados se dividen en cabecera municipal y en agencias municipales, cada agencia puede contar con conjuntos poblacionales menores, llamados delegaciones o agencias de policía municipal. A su vez el municipio pertenece a un distrito.

Esta forma de administración territorial permite que cada agencia municipal se conduzca con cierta autonomía, respecto de las autoridades de la cabecera municipal, pues la distancia existente entre la cabecera municipal, las comunidades y agencias municipales es muy significativa. El enlace que representan las

autoridades auxiliares (agencias municipales y agencias de policía) permite un canal de comunicación con el ayuntamiento, siendo estas sus autoridades inmediatas.

Los usos y costumbres de las comunidades han generado su propia figura municipal, dinámica que genera la participación comunitaria, la organización y cohesión de los intereses comunes, esto genera comunicación y entendimiento al interior de la comunidad. En este escenario coexisten elementos que complican el desenvolvimiento pleno de la administración municipal, como el accidentado territorio que incrementa las distancias, la escasa infraestructura de comunicaciones, la falta de profesionalización y especialización de las autoridades al frente del ayuntamiento, los escasos recursos que le impiden hacer una labor de gobierno con trascendencia e impacto en la población. Por otro lado, también existe coordinación con el gobierno municipal para la atención de asuntos concurrentes con la comunidad, pero que el poder económico del comisariado de bienes comunales, en ocasiones rebasa al del propio municipio.

Si bien la autonomía que les otorga la modalidad de usos y costumbres a comunidades es positiva porque les permite organizarse y tomar decisiones consensuadas, por otro lado reprime las facultades y potencialidades con que cuenta esencial y normativamente el municipio, las cuales pueden favorecer el desarrollo de la actividad turística.

Desde el municipio se puede desarrollar con mayor flexibilidad la actividad turística que en las órdenes de gobierno superiores, por un lado porque se tiene mayor conocimiento del territorio y sus potencialidades, así como por la cercanía que tiene con la ciudadanía a quien puede convocar y organizar para el planteamiento de objetivos incluyentes. Sin embargo, esto se ha desaprovechado en las comunidades visitadas pues la motivación y la participación inicial con que contaban los proyectos, han sido debilitadas por la falta de involucramiento de algunos sectores o individuos de la sociedad.

La participación de la comunidad como factor para el desarrollo local en las empresas es imprescindible pues además de aportar una gestión eficaz, control y cuidado de los atractivos turísticos y el fomento de cadenas productivas favorece la aceptación de la actividad y de éste modo se disminuyen los riesgos de conflicto, pues generan apropiación e inclusión. La comunidad local conoce su patrimonio histórico, cultural y natural a partir de ello desarrolla una cultura de conservación la cual practica y difunde.

Existen elementos institucionales potenciales que pueden verse reflejados a bien en cada una de las empresas:

- La coordinación institucional, si bien las políticas de desarrollo devienen de la autoridad central ésta debe procurar que sean no solo amplias sino que puedan ser ejecutables y correspondientes con las necesidades de cada uno de los destinos en cuestión (se explica más adelante como este elemento se encuentra difuso por parte de la institución que más ha otorgado apoyos a las empresas en cuestión).
- Asignación equitativa de recursos de la federación a los estados y municipios que permitan el desempeño de las actividades y el cumplimiento de los objetivos en materia turística.
- Integrar la participación de los actores del turismo, la comunidad, los gobiernos centrales y locales, el sector privado y las instituciones de investigación, pues ello permitirá el planteamiento de iniciativas integrales.

Para el caso particular de la institución municipal se esperaría no solo el papel de regulador o enlace entre los emprendedores de proyectos y las instituciones estatales y federales sino la de impulsor y promotor de la actividad turística local a partir del desarrollo de sus competencias.

8.1.2 Identificación de la intervención gubernamental federal en las ECTNM

El rasgo que predomina en las empresas visitadas es que todas en algún momento recibieron apoyo económico para la construcción de planta turística, capacitación o consultoría de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), pues ésta maneja una política social orientada a las comunidades indígenas a través de su Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) el cual fomenta el emprendimiento de proyectos turísticos para la generación de beneficios económicos que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de los indígenas aprovechando y conservando sus recursos naturales y culturales.

El financiamiento que otorga la institución a las empresas es repetitivo y en cantidades considerables, con ello no se indica que la construcción de este tipo de planta turística con recursos públicos sea negativa, pues es uno de los recursos que impactan en algunos de los mercados meta y son parte imprescindible de una empresa turística, sin embargo, la utilidad y aprovechamiento que han dado los dirigentes de las empresas no ha sido suficiente para que en términos de racionalidad económica resulte redituable de acuerdo a la observación y los datos proporcionados de los ingresos de las empresas.

Lo anterior puede ser ocasionado por una falta de capacitación integral para los administradores de las empresas, pues no logran identificar su mercado y dar a este los servicios que demanda de acuerdo a su perfil, de ahí que la mayoría a este momento no estén logrando el objetivo de ser rentables y el financiamiento institucional este quedando rezagado.

Otro de los elementos que se desprenden de la intervención gubernamental en los proyectos comunitarios es uno de los apoyos que otorgan, el financiamiento para consultoría, a partir de un padrón de consultoras que ellos mismos tienen a través de los cuales allegan este servicio a las empresas, sin embargo, fue recurrente encontrar que estas consultorias generalmente no resultaron provechosas para las

empresas, ya que, o bien están trabajando sus asuntos desde hace tiempo sin resultados, o han sido defraudados por estas mismas. Estas situaciones ameritan una revisión por parte de la institución de los padrones de consultoras que imponen a los beneficiarios.

El modelo de intervención gubernamental de la CDI para el caso de su programa PTAZI no tiene una dirección efectiva, pues su comprensión de turismo de aventura, es escueta y al no ser una institución dedicada al desarrollo de la actividad turística la utiliza solo como un medio, por ello esta no ha logrado un despunte, sin embargo, la experiencia y convivencia de la misma en las comunidades les ha permitido desarrollar elementos que la han convertido en una actividad propia y característica que logran desarrollar a través de su propio entendimiento partiendo de los resultados que han obtenido.

Se observa una indefinición de metas por parte de la institución al momento de otorgar el financiamiento a las empresas pues las cantidades y la periodicidad de los mismo no demuestran una medición clara del plazo en el que las empresas logran consolidarse y ser autosostenibles, esto puede mejorarse a partir de estudios integrales y particularizados impartidos en las empresas que permita a la institución y el conocimiento de: Quiénes son los solicitantes, qué necesitan para su empresa, qué pueden hacer con los recursos y sobre todo qué beneficios obtendrán de aquello que adquieran. Y en función a lo anterior, generar una proyección de resultados que resulte favorable no solo a las empresas sino también a la institución.

Se requiere del fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales de carácter federal que fortalezcan y complementen los objetivos de la CDI que contribuya un ejercicio eficiente de los recursos y mejora en los resultados, del mismo modo con las instituciones de investigación. Al fortalecer sus etapas de verificación y seguimiento de los recursos otorgados, éstos, además de ser ejercidos adecuadamente asegurarían el retorno de la inversión en las ECTNM.

Otras de las instituciones que tienen una gran presencia en las empresas visitadas son SEMARNAT y la SECTUR, ambas a través del otorgamiento de certificados que tienen que ver con las buenas prácticas sustentables en el ecoturismo (NMX-AA-133) y la mejora en la calidad de los servicios turísticos (Distintivo M), respectivamente.

Para la operación de estas instituciones y la expedición de los certificados que manejan se requiere de un proceso de verificación y estudio en las empresas, sin embargo, los lineamientos y requisitos para la obtención de los certificados difícilmente logran observarse en las empresas.

8.2 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)

8.2.1 Chiapas

Tabla 1. Río Lacanjá

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✦ Realizan un análisis de los registros con que cuentan para la adecuada identificación de su público objetivo.✦ Identificación del segmento de mercado.✦ Cuentan con intermediarios directos: Circuito de Turismo Alternativo de la Selva de Chiapas.✦ Toma de pedidos a través de la página web propia.✦ Aparición en revistas temáticas de difusión nacional.✦ Ubicación estratégica cerca de los atractivos naturales (en la zona de campamentos lacandones).✦ Comodidad en el alojamiento dentro ambiente selvático.✦ Diversidad en la oferta de servicios (turismo de aventura con turismo cultural y rural).✦ Atención y guías personalizados al ofrecer sus servicios turísticos.✦ Cuentan con servicio de transporte, realizan el traslado del cliente hacia el centro ecoturístico y a los atractivos naturales.✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales)✦ Es una empresa que está identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través de la conservación del medio ambiente y uso de ecotecnias.✦ Certificaciones Distintivo M, y NMX-AA-133-SCFI-2006✦ División de puestos por áreas✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en el personal.✦ Constante mantenimiento a las instalaciones.✦ Hay reinversión en la empresa.✦ Determinación de precios en base a la competencia y atreves de los costos de operación.✦ Alianza estratégica para la comercialización de su producto turístico.	<ul style="list-style-type: none">✦ No realizan análisis del registro de visitantes que les permita saber el perfil básico y preferencias de sus consumidores.✦ No cuentan con servicio de post venta.✦ Gestión nula de la información de las redes sociales.✦ No cuenta con un sistema salarial fijo ni definido.✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio✦ Capacitaciones centralizadas en solo una persona.

Tabla 2. Top-Che

FORTALEZAS
✦ Identificación del segmento de mercado.
✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales y privados
✦ Pertenecen a un circuito turístico
✦ Uso de redes sociales para contacto con clientes
✦ Servicio de post venta vía correo electrónico.
✦ Participación en diversas páginas institucionales para difusión.
✦ Uso de Facebook como medio de promoción y actualización de los servicios ofertados.
✦ Toma de pedidos vía redes sociales.
✦ Uso de la cultura lacandona como identidad de marca.
✦ Aprovechamiento de sus tradiciones gastronómicas
✦ Aprovechamiento de tradiciones religiosas como parte de su atractivo.
✦ Uso de trajes típicos como parte de su imagen.
✦ Cuentan con comedor familiar tradicional.
✦ Ofrecimiento de turismo de experiencia.
✦ Presentación de amenidades en las habitaciones.
✦ Cabañas de diversas modalidades.
✦ Capacitaciones en diversas áreas relacionadas al funcionamiento de la empresa.
✦ Cuentan con, misión, visión y organigrama bien establecidos.
✦ Certificaciones en Moderniza y NMX-AA-133-SCFI-2006.
✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en el personal.
✦ mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa.
✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias.
✦ Cuenta con personal profesionalizado en el área turística.
✦ Elaboración de artesanías por lacandones.
✦ Horticultura para autoconsumo e insumo de la empresa.
✦ Crianza de especies para autoconsumo y como insumo de la empresa.
✦ Determinación de precios con base a la competencia.
✦ Alianza estratégica para la comercialización de su producto turístico a nivel nacional e internacional.
✦ Crianza de especies para venta.
✦ Tienda de artesanías

DEBILIDADES
✦ No hacen análisis de las necesidades del segmento, al que están dirigidos.
✦ Falta de promoción externa en lugares más allá de la localidad.
✦ Falta de mantenimiento a las telecomunicaciones satelitales.
✦ Personal insuficiente para satisfacer la demanda del servicio.
✦ Falta de asesoría en la determinación de precios.

Tabla 3. Causas Verdes Las Nubes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Conocimiento de su segmento de mercado. ✦ Relación con clientes a través de medios electrónicos institucionales. ✦ Uso de página web institucional y correo electrónico para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Difusión a través de medios impresos que ha permitido atraer a más clientes. ✦ Ubicación estratégica: (comedor y Cabañas rusticas ubicadas cerca del río permitiendo una mejor vista del entorno natural. ✦ Espacios dedicados a la visualización de las luciérnagas complementado con la cercanía del río teniendo así un ambiente natural nocturno. ✦ Participación en programas de capacitación continua (empresariales, guianza y preparación de alimentos) ✦ Cuentan con recursos naturales ya posicionados ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los las instalaciones ✦ Reinversión del 70% en la empresa y 30% para imprevistos. ✦ Su determinación de precios está en función a la competencia. ✦ Asociaciones clave con touroperadoras nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No realizan análisis del registro de visitantes que les permita saber el perfil básico de su consumidor. ✦ No cuentan con página de internet propia para tener contacto con el cliente ✦ No cuentan con servicio post venta. ✦ Han dejado de lado actividades que manejaban en un inicio. ✦ Cabañas dentro de la selva fracasaron, a pesar de que en un principio evaluaron como una inversión y una buena diferenciación de la experiencia de alojamiento dentro del selva fracasaron. ✦ Instalaciones abandonadas. ✦ Senderos en malas condiciones y con señalética insuficiente. ✦ Falta de mantenimiento en las cabañas. ✦ Centralización de toma de decisiones en una sola persona. ✦ No existen mecanismos de control eficientes en el control del personal. ✦ Las capacitaciones recibidas no se ven reflejadas en el servicio ofrecido. ✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio.

Tabla 4. Centro Ecoturístico Nueva Alianza

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Relación con agencias en el extranjero (Canadá, Bélgica e Israel). ✦ Relación con redes de turismo estatales que les permiten una mayor difusión del contenido. ✦ Participación en página institucional para difusión. ✦ Toma de pedidos a través de la página de internet propia y en el mismo lugar. ✦ Platillos típicos de creación propia. ✦ Servicio complementario de mejora: área de internet ✦ Cabaña comunitaria para expedicionistas. ✦ Cuenta con infraestructura de servicios básicos en la comunidad) ✦ Cabañas de diversas modalidades. ✦ Participación en programas de capacitación continua ✦ Certificados con Moderniza y NMX-AA-133-SCFI-2006. ✦ Existe una destacada participación por parte de la comunidad en la empresa. ✦ Hay reinversión en la empresa (no específico) ✦ Flotilla de lanchas. ✦ Alianza estratégica con empresa con especialidad en guianza. ✦ Servicio de transporte fluvial que constituye ingresos extras para la empresa.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No tienen bien identificado al segmento de mercado al que van dirigidos. ✦ No cuentan con servicios de post venta. ✦ No cuentan con pagina de internet propia. ✦ Falta un mayor cuidado en el mantenimiento de las instalaciones. ✦ Tienen misión y visión pero no son transmitidas al personal. ✦ No cuentan con manuales operativos, lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades. ✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio. ✦ Buzón de opinión abandonado.

Tabla 5. Centro Ecoturístico Na-Há

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Identificación del segmento de mercado. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos que ha permitido atraer a más clientes. ✦ Toma de pedidos a través de la página de internet propia y en el mismo lugar. ✦ Uso de página web institucional y correo electrónico para toma de pedidos. ✦ Oferta de los diversos tipos de turismo de naturaleza ✦ Servicio complementario de mejora: área de internet ✦ Infraestructura destinada en mayor medida al turismo de conferencia o turismo de negocios. ✦ Paseo de 450 metros con un puente de madera mostrando así la mayoría de especies endémicas de flora encontradas en el lugar. ✦ Realización de ceremonias pagano-religiosas. ✦ Organización de actividades religiosas como una de sus principales atracciones. ✦ Servicios básicos dentro de la comunidad. ✦ Empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Cuentan con certificaciones Ecoturismo Certificado y NMX-AA-133-SCFI-2006. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los empleados. ✦ Si hay reinversión en la empresa (no especifica cuanto) ✦ Infraestructura adaptada al tipo de turismo que más los visita (turismo de negocios). ✦ Producción de artesanías generando empleos dentro de la comunidad. ✦ Conservación de los diversos recursos naturales. ✦ Programas de concientización ambiental enseñados a los visitantes. ✦ Precios tomados de los costos de operación de la empresa. ✦ Tienda de artesanías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No cuentan con página de internet propia. ✦ Comedor dentro de la empresa en desuso. ✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio. ✦ Las capacitaciones recibidas no se ven reflejadas en el servicio ofrecido.

Tabla 6. El Chiflón

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios electrónicos que ha permitido atraer a más clientes. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Toma de pedidos a través de la página de internet propia y en el mismo lugar. ✦ Renta de cabañas colocadas estratégicamente ya sea completas o rentadas por pisos y cabañas simples. ✦ Museo para la observación de las diversas especies endémicas e historia del centro ecoturística. ✦ Uso de transporte interno para transporte de turistas. ✦ Servicio de Tirolesa de 300 metros de distancia. ✦ Observación de la cascada desde una perspectiva diferente al poder llegar hasta su parte más elevada. ✦ Infraestructura turística variada. ✦ Restaurante con una amplia variedad gastronómica ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales) en servicio al cliente y administración de empresas. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los empleados. ✦ Mecanismos de control, registro de visitantes, permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa. ✦ Mecanismos de control: buzón de opinión para conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa y mejorar los servicios. ✦ Participación directa en la empresa solo por miembros de la comunidad. ✦ Participación directa de la empresa en necesidades comunitarias. ✦ Ofrecen actividades en conjunto con la competencia. ✦ Venta de artesanías. ✦ Comercialización de productos textiles como otra fuente de ingreso.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No cuentan con servicios de post venta. ✦ No cuentan con página de internet propia. ✦ No cuentan con una visión empresarial que incluya el turismo rural.

Tabla 7. Escudo Jaguar

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Identificación del segmento de mercado. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Uso de página de internet propia como medio de contacto con clientes. ✦ Cuenta con servicio de post venta, a través de llamadas generadas mediante una base de datos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Cuenta con página web propia. ✦ Promoción de ventas por medio de descuentos a clientes frecuentes. ✦ Toma de pedidos a través de la página de internet propia y en el mismo lugar. ✦ Cuenta con dos servicios de hospedaje, cabañas y hotel. ✦ Ofrecimiento de servicios complementario de mejora: lavandería, telefonía e internet. ✦ Servicio propio de muelle y lanchas propias. ✦ Limpieza meticulosa en sus instalaciones. ✦ Certificado distintivo M. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en las instalaciones y en los empleados. ✦ Cuenta con un muelle propio, donde ofrecen ese servicio. ✦ La contabilidad de la empresa es manejada en dos vertientes, escudo jaguar hotel y escudo jaguar lanchas para fines contables. ✦ Personal profesional y capacitado. ✦ Reinversión en la empresa. ✦ Precios tomados de los costos de operación de la empresa. ✦ Asociación con tour operadoras nacional e internacionales. ✦ Pertenencia a una red turística (SENDASUR). ✦ Servicio de lanchas que constituyen fuente de ingreso para la empresa.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Servicios más cercanos a un hotel que a un centro ecoturístico. ✦ Cercanía más al turismo tradicional que al turismo de naturaleza. ✦ No cuentan con una cultura de la conservación ambiental. ✦ Centralización de toma de decisiones en una sola persona.

Tabla 8. Las Guacamayas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Valoración en la asistencia a ferias locales, nacionales e internacionales. ✦ Cuenta con intermediarios en redes y touroperadoras. ✦ Cuentan con página de internet propia e institucional. ✦ Realizan servicio de post venta por correo electrónico. ✦ Medios impresos externos: publicidad en vallas. ✦ Uso de página web propia e institucional para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Medios de difusión masiva: anuncios en la radio estatal ✦ Promoción de venta: Se realizan descuentos a grupos y por temporada. ✦ Toma de pedidos: vía electrónica, lugar de compra y telefónica. ✦ Área de camping dentro de la comunidad. ✦ Portafolio de servicios: Amplia gama de servicios y actividades de Turismo Cultural, Rurak, Aventura y Ecoturismo. ✦ Arquitectura vernácula. ✦ Cuentan con telefonía e intente satelital ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales ✦ UMA de Guacamayas. (venado). ✦ Atención personalizada en el servicio. ✦ Criadero de Guacamayas. ✦ Atención al cliente: presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Variedad en la oferta de cabañas, duplas, sencillas, suites presidenciales ✦ Cuenta con museo. ✦ Personal identificado con la misión y la visión de la empresa ✦ Cuenta con certificación de NMX-AA-133-SCFI-2006 y Moderniza ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en su personal e instalaciones. ✦ Personal especializado: manejo de la contabilidad. ✦ Participación solo de miembros de la comunidad dentro del proyecto. ✦ Conciencia comunitaria y apoyo en diversas formas a la situación de la comunidad. ✦ Empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnia. ✦ Práctica de la horticultura para el autoconsumo del restaurante. ✦ Manejo de UMA de guacamayas. ✦ Reinversión. ✦ Alianza estratégica: tour operadoras nacional e internacionales para la comercialización.. ✦ Alianza estratégica: con la ruta de ecoturismo y turismo de aventura. ✦ Creación y venta de artesanías.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No hay gestión de la información de las redes sociales.

Tabla 9. Misol-Ha

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Contacto a través de páginas institucionales. ✦ Medios de difusión masiva: anuncios en la radio estatal ✦ Toma de pedidos: vía electrónica, lugar de compra y telefónica. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales (Cascada de Misol-Ha) ✦ Recorrido bajo la Cascada de Misol-Ha hacia un pequeño mirador. ✦ Servicio de internet Wi-Fi. ✦ Ubicación estratégica: ubicado cerca de la ciudad y la zona arqueologica de Palenque ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en su personal. ✦ Personal especializado: manejo de la contabilidad. ✦ Reinversión en la empresa. ✦ Sistema de trabajo por cargo definido por asamblea. ✦ Capacitaciones en ramas empresariales, servicio de hospedaje y manejo y preparación de alimentos. ✦ Horticultura como parte de los insumos. ✦ Actividad Ganadera para insumo de la empresa. ✦ Tienda con productos básicos. ✦ Venta de artesanías. ✦ Comercialización de productos textiles como fuente de ingreso.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No realizan análisis del registro de visitantes que les permita saber el perfil básico de su consumidor. ✦ No cuentan con servicio post venta. ✦ No explotan el uso del internet como medio de contacto entre sus clientes y la empresa. ✦ Falta de mantenimiento de las cabañas (regular estado). ✦ No una real identificación de la misión y visión empresarial.

Tabla 10. Siyaj Chan Turismo Bioarqueológico

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en foros y ferias institucionales. ✦ Contacto a través de páginas institucionales. ✦ Aprovechamiento de publicidad boca en boca como medio de difusión en su servicio. ✦ Promocionan y difunden su servicio en los centros ecoturísticos de Nueva Alianza y Escudo jaguar. ✦ Uso de página web institucional y correo electrónico para difusión. ✦ Recorridos especializados en guianza. ✦ Equipo profesional de fotografía. ✦ Binoculares para mejor presentación de los atractivos naturales y culturales en las zonas prestados por el guía. ✦ Uso de equipo básico de primero auxilios. ✦ Uso de herramientas gráficas para una mayor comprensión del turista (revistas, catálogos de especies endémicas etc.). ✦ Servicio completamente personalizado. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en su personal. ✦ Sistema de trabajo horizontal ✦ Certificaciones por CONANP, Ecoturismo Certificado y NMX-AA-133-SCFI-2006. ✦ Costos y tarifas definidas según el tipo, duración y lugar del recorrido. ✦ Alianzas estratégicas: empresas no competidoras (nueva alianza, escudo jaguar y trasportadoras fluviales).

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No cuentan con servicio de post venta. ✦ No hacen uso de redes sociales como medio de difusión masiva. ✦ No tienen red social para contacto turístico y de servicios. ✦ No cuentan con página web propia. ✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio.

Tabla 11. Tres Lagunas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales ✦ Punto de contacto a través de Intermediarios: Eco-experiencias Chiapas. ✦ Difusión a través de medios impresos: reportajes en revistas especializadas. ✦ Uso de página web propia e institucional para la difusión. ✦ Uso de redes sociales para la difusión. ✦ Especialidades publicitarias para su difusión. ✦ Medios de difusión masiva: aparición en reportajes en TV a nivel nacional. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Cuenta con telefonía satelital como complemento. ✦ Área de internet satelital. ✦ Mirador a la laguna principal del centro ecoturístico. ✦ Cocodrilario. ✦ Nado con cocodrilos. ✦ Cabañas dúplex. ✦ Taller de ambiental: Actividad de proceso de reforestación en la selva. ✦ Salón de usos múltiples. ✦ División de trabajo por perfil de puesto. ✦ Cuenta con Logotipo. ✦ Uso de enotecnias. ✦ Actividades de conservación. ✦ Reinversión. ✦ Conservación de cocodrilo como atractivo turístico. ✦ Precios fijados en base a asesoría técnica. ✦ Alianzas estratégicas: Relación con tour operadora nacionales.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No cuentan con servicio de post venta. ✦ Uso de redes sociales sin actualización. ✦ No hay captación de clientes por este medio. ✦ Servicio de restaurante malo. ✦ Planta turística en des uso. ✦ Centralización de toma de decisiones en una sola persona. ✦ No hacen uso de los mecanismos de control para la mejora del servicio.

8.2.2 Hidalgo

Tabla 12. Grutas Xoxafl. El Palmar

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 10 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de turismo aventura. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales y privados. ✦ Uso de página web propia para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales. ✦ Perfil del puesto identificado, considerando las capacidades y habilidades de las personas. ✦ Guías especializados para ofrecer servicios de turismo aventura. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización. ✦ Servicios complementarios de mejora: juegos infantiles y gotcha. ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Servicio de bar que se brinda en el restaurante ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los las instalaciones y en los empleados. ✦ Servicio de tirolesa y rappel dentro de las grutas. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Servicio de tirolesa larga (820metros). ✦ Mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa (segmento). ✦ Empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Certificaciones distintivo M y Punto Limpio. ✦ Si hay reinversión en la empresa (no especifica cuanto). ✦ Alianza estratégica con una comercializadora integrada por 5 empresas de la región. ✦ Alquiler del salón de usos múltiples como fuente de ingreso.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen servicio de post venta. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

Tabla 13. Grutas Tolantongo

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 40 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos privados. ✦ Difusión a través de medios impresos: revista MÉXICO DESCONOCIDO que ha permitido atraer a más clientes. ✦ Toma de pedidos a través de la página de internet propia. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales. ✦ Servicio de pozas de aguas termales. ✦ Servicio de espeleismo en las grutas. ✦ Servicios complementarios de mejora: enfermería ✦ Servicio de transporte: Realizan el traslado del cliente hacia el centro ecoturístico. ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Perfil del puesto identificado, considerando las capacidades y habilidades de las personas. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificación distintivo M. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los las instalaciones. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ Mecanismos de control: buzón de opinión para conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa y mejorar los servicios. ✦ Empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Hay reinversión de la empresa entre 70% y 80%. ✦ Productos de horticultura para alimentación. ✦ Alianzas estratégicas (relaciones cliente proveedor): de las 24 microempresas que existen, algunas proveen de productos a la empresa como por ejemplo el agua embotellada. ✦ Venta de abarrotes, trajes de baño y recuerdos.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No hay un trato personalizado en los servicios que se ofrecen. ✦ No ofrece servicio de post venta. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

Tabla 14. La Gloria Tolantongo

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 8 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de turismo aventura. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales y privados. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales. ✦ Servicio de pozas de aguas termales. ✦ El ecosistema: la Gloria. ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Perfil del puesto identificado, considerando las capacidades y habilidades de las personas. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificación distintivo M. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Cuentan con un manual operativo general para la empresa (no especifica que contiene). ✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Productos de horticultura para alimentación. ✦ Agricultura para alimentación. ✦ Alianza estratégica con Topeaqui (publicitaria de Ixmiquilpan) para la difusión.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen servicio de post venta. ✦ Vía de acceso a través de un puente colgante que conecta las Grutas Tolantongo con la Gloria Tolantongo, siendo esta la única vía. ✦ Mala gestión de la imagen corporativa, esta no se ve reflejada en las instalaciones y en los empleados. ✦ No cuentan con mecanismos de control para tener información sobre sus clientes y para poder mejorar los servicios.

Tabla 15. Parque Ecoalberto

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 8 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de turismo aventura. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales y privados. ✦ Uso de página web propia para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales ✦ Guías especializados para dar el servicio de la caminata nocturna (simulación de la migración de México a EUA). ✦ Servicio de un espectáculo de antorchas. ✦ Diversidad de servicios en el Gran cañón (paseo en lancha (E), tirolesa (TA), rappel(TA), kayak(TA)). ✦ Servicio complementario de mejora: natación. ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificaciones distintivo M y bandera Blanca ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en los las instalaciones y en los empleados. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa ✦ Mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa (segmento). ✦ Alianza estratégica con una agencia llamada LIPU asociada con la facilitación de transporte para viajar.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrece servicio de post venta. ✦ No está bien identificado el perfil de los puestos, considerando que se hace la elección por cargo. ✦ No cuentan con una misión y visión para transmitir a la organización. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

8.2.3 Puebla

Tabla 16. Águilas del Cretácico

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">✦ 11 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento.✦ Atención personalizada al ofrecer servicios de ecoturismo.✦ Presencia en eventos locales.✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales.✦ Toma de pedidos a través de la página propia.✦ Guías especializados para ofrecer servicios de ecoturismo.✦ Observación geológica a través de los fósiles marinos y huellas de dinosaurios.✦ Misión y visión que transmiten a la organización✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales).✦ Certificación distintivo M.✦ Es una empresa que está identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través de la conservación del medio ambiente y uso de ecotecias.✦ Mecanismos de control: buzón de opinión para conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa y mejorar los servicios.✦ Poseen estudios de impacto ambiental.✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio.✦ Reinversión en la empresa de un 80%.✦ Uso de la floricultura (plantas medicinales) para la prestación del servicio turístico.✦ Alianza estratégica: Convenio con otra empresa que ofrece servicios de hospedaje para mantener y atraer clientes.✦ Fuente de ingresos: producción y comercialización de productos artesanales característicos de la región.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✦ No ofrecen un servicio de post venta.✦ Planta turística: insuficiente para cumplir con la demanda que los clientes solicitan.✦ Gestión inadecuada de la imagen corporativa que no se ve reflejada ni en los empleados, ni en las instalaciones.✦ Capital humano insuficiente: para cumplir con la demanda del servicio.✦ Falta de capacitación en el área de contabilidad.✦ Capacitaciones centralizadas en solo una persona.✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.✦ Centralización de toma de decisiones en una sola persona.

Tabla 17. Centro Ecoturístico Ocozotla

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 11 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada al ofrecer servicios de ecoturismo. ✦ Presencia en eventos locales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales. ✦ Toma de pedidos por teléfono. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales. ✦ Guías especializados para ofrecer servicios de ecoturismo. ✦ Los recorridos que se pueden hacer alrededor del ecosistema en el que se encuentran. ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales) ✦ Certificación distintivo M. ✦ Es una empresa que está identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través de la conservación del medio ambiente y uso de ecotecnias. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Productos de horticultura para Alimentación. ✦ Alquiler del salón de usos múltiples como fuente de ingreso, siendo esta una de los servicios principales que ofrecen.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen un servicio de post venta. ✦ No cuentan con página de internet propia para tener contacto con el cliente. ✦ Planta turística: insuficiente para cumplir con la demanda que los clientes solicitan ✦ No cuentan con una misión y visión definida, que puedan transmitir a la organización. ✦ No está bien identificado el perfil de los puestos, considerando que se hace la elección por cargo. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades. ✦ Gestión inadecuada gestión de la imagen corporativa que no se ve reflejada ni en los empleados, ni en las instalaciones. ✦ Falta de reinversión en la empresa. ✦ No hace uso de los mecanismos de control existentes para la mejora del servicio. ✦ Buzón de opinión abandonado.

Tabla 18. Centro Ecoturístico Entrada a la Sierra

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 13 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Presencia en foros y ferias institucionales. ✦ Atención personalizada en los servicios de hospedaje y alimentación. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales. ✦ Uso de especialidades publicitarias en los eventos. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización. ✦ Participación en programas federales de capacitación continua. ✦ Certificación distintivo M. ✦ mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en las instalaciones. ✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnia. ✦ Poseen estudios de impacto ambiental . ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Reinversión entre el 30% - 70% . ✦ Productos de horticultura para alimentación. ✦ Alianza estratégica con Promotora Turística de Zacapoaxtla (PROTURZA), permitiendo mayor difusión para atraer a clientes. ✦ Alquiler del salón de usos múltiples como fuente de ingreso, siendo esta una de los servicios principales que ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No realizan análisis del registro de visitantes que les permita saber el perfil básico de su consumidor. ✦ No ofrece un servicio de post venta. ✦ No existe una propuesta de valor que ofrecer a los clientes y que los diferencien de la competencia. ✦ No está bien identificado el perfil de los puestos, considerando que se hace la elección por cargo. ✦ Falta de capacitación en el área de mercadotecnia. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades. ✦ No hay reinversión en la empresa.

Tabla 19. Hotel Taselotzin

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 16 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de hospedaje y alimentación. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales y privados. ✦ Difusión a través de medios impresos como la revista ENLAZATE que ha permitido atraer a más clientes ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales. ✦ Uso de página web institucional y correo electrónico para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales ✦ Está presente en medios electrónicos reconocidos, para la captación de clientes. (red). ✦ Está conformado en su totalidad por mujeres, lo cual marca la diferenciación en comparación a otras empresas. ✦ Servicio de masaje para los clientes que solicitan también el servicio de temascal. ✦ Servicio complementario de mejora: internet Wi-Fi ✦ Talleres de artesanías y artes populares. ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Perfil del puesto identificado, considerando las capacidades y habilidades de las personas. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización. ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificación distintivo M. ✦ mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en las instalaciones. ✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Poseen estudios de impacto ambiental. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Si hay reinversión en la empresa (no especifica cuanto). ✦ Productos de horticultura para Alimentación y fines medicinales. ✦ Producción de artesanías textiles para una posterior comercialización. ✦ Uso de la floricultura (plantas medicinales) para la prestación del servicio turístico. ✦ Alianza estratégica de manera informal con las empresas de organización social de Cuetzalan. ✦ Alianza estratégica con "Vive Cuetzalan" para promoción y difusión. ✦ Fuente de ingresos a través de la comercialización de productos textiles. ✦ Fuente de ingresos a través de la comercialización de productos alimenticios preparados.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen servicio de post venta. ✦ Planta turística: insuficiente para cumplir con la demanda que los clientes solicitan. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

Tabla 20. Grupo Chihuanimé

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 25 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de turismo rural. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos propios e institucionales. ✦ Toma de pedidos por medio telefónico. ✦ Está conformado en su totalidad por mujeres, lo cual marca la diferenciación en comparación a otras empresas. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a los atractivos. ✦ Turismo de experiencia: Talleres de artesanías y artes populares. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificación: Salubridad. ✦ mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en las instalaciones. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias. ✦ Poseen estudios de impacto ambiental. ✦ Hay reinversión en la empresa. ✦ Productos de horticultura para alimentación. ✦ Uso de la floricultura (plantas medicinales) para la prestación del servicio turístico. ✦ Fabricación y comercialización de productos artesanales textiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen servicio de post venta. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

Tabla 21. Tosepan Kali

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ 5 años de experiencia les ha permitido identificar a su segmento. ✦ Atención personalizada en los servicios de ecoturismo y turismo rural. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales y privados. ✦ Uso de página web propia para toma de pedidos. ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales. ✦ Ubicación estratégica: restaurante y cabañas cercanos a atractivos naturales. ✦ Servicio de hospedaje que se brinda en las “Cuebañas”. ✦ Guías especializados para ofrecer recorridos a los cafetales. ✦ Servicios complementarios de mejora: internet, spa y natación. ✦ Practicas agropecuarias a través del proceso de producción y procesamiento del café, miel, canela y piloncillo. ✦ Perfil del puesto identificado, considerando las capacidades y habilidades de las personas. ✦ Misión y visión que transmiten a la organización ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales). ✦ Certificación distintivo M. ✦ Gestión adecuada de la imagen corporativa, esta se ve reflejada en las instalaciones. ✦ Evaluación interna: hacia los empleados para retroalimentar el trabajo que se realiza y mejorar el servicio. ✦ Poseen estudios de impacto ambiental. ✦ mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa. ✦ Mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa (segmento). ✦ empresa identificada por el compromiso que tiene con la sustentabilidad a través del uso ecotecnias ✦ Si hay reinversión en la empresa. ✦ Productos de horticultura para alimentación. ✦ Fuente de ingreso a través del alquiler del salón de usos múltiples y la sala de juntas. ✦ Producción y comercialización de productos alimenticios preparados.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No ofrecen un servicio de post venta. ✦ No se cuentan con manuales operativos lo cual reduce la eficiencia para la realización de actividades.

8.2.4 Oaxaca

Tabla 22. Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales institucionales. ✦ Hay apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ Difusión a través de medios impresos y electrónicos institucionales. ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail). ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales (Facebook). ✦ Está presente en medios electrónicos reconocidos, para la captación de clientes. (red). ✦ Vista panorámica desde el interior de las cabañas ✦ Hospedaje en casas comunitarias ✦ Participación en programas de capacitación continua (programas federales) ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo con su justificación cultural) ✦ Evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental) ✦ mecanismos de control: encuestas de salida que les ha permitido conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa ✦ mecanismos de control: registro de visitantes permitiéndoles conocer el tipo de personas que llegan a la empresa ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: reforestación) ✦ Reinversión en la empresa (30% a 40%) ✦ Producen sus propios insumos (productos procedentes de la avicultura, horticultura , floricultura medicinal, producción forestal) ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad (suministro de agua potable) ✦ Forman parte de una Red perteneciente a la comunidad para la comercialización de su producto turístico ✦ Comercialización de productos alimenticios artesanales dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen un punto de contacto electrónico propio de la empresa que genere confianza en el cliente ✦ No ofrecen un servicio post-venta ✦ Falta promoción de venta ✦ No poseen actividades de turismo cultural a pesar de poseer atractivos culturales ✦ El servicio de alimentación externo del "Comedor de Rosa" no cuenta con menú escrito, ni planeado. (lo que impacta en el servicio previo brindado al turista, ni la oportunidad de seleccionar.) ✦ No poseen una misión ni visión no va en función de la empresa (de lo que ofrece la empresa ni de a lo que quiere llegar la empresa) ✦ Tienen una certificación vencida (Distintivo M) ✦ No hay adecuada delegación de autoridad-responsabilidad. ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios

Tabla 23. Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales institucionales ✦ Hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto ✦ Difusión a través de medios y electrónicos que ha permitido atraer a más clientes ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red) ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales (Facebook) ✦ Difusión y promoción por medio de la radio estatal. ✦ Variedad en la oferta de hospedaje en función del turista ✦ ubicación estratégica: vista desde el restaurante hacia el río y las montañas ✦ Capacitaciones (servicio al cliente, servicio de hospedaje y guianza) ✦ Tienen antecedentes de certificaciones (Distintivo M) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en generar confianza en el cliente (NMX 133) ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora de la prestación del producto turístico ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias e incremento de la oferta turística con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Trabajo colectivo con gran impacto en la comunidad ya que motiva a los miembros en la realización de tareas de la empresa. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad: actividades de conservación (zona de reciclaje en andador) ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad: programa de manejo ambiental (reforestación) ✦ Reinversión en la empresa (20% a 30%). ✦ Trabajo comunitario respaldado y organizado por el tequio. ✦ Producen sus propios insumos (horticultura) ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Alquiler de instalaciones (cabañas privadas y salón de usos múltiples) ✦ Comercialización de productos usados (para ser reciclados) ✦ Comercialización de productos alimenticios artesanales dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen una misión ni visión no va en función de la empresa (de lo que ofrece la empresa ni de a lo que quiere llegar la empresa) ✦ No poseen imagen corporativa ✦ Deficiente manejo contable ✦ No hacen uso de ecotecnias ✦ No cuentan con estudios de impacto ✦ Tienen una certificación vencida (Distintivo M) ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios

Tabla 24. Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales institucionales ✦ Intermediarios: hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto ✦ Intermediarios: agencias de viajes y comercializadoras para establecer punto de contacto ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red) ✦ Están presentes en plataformas electrónicas que les permiten tener una promoción y difusión hacia turistas nacionales e internacionales- ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail) ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales (Facebook) ✦ Medios de difusión masiva: anuncios en radio estatal y tv. ✦ Variedad en la oferta de hospedaje en función del turista ✦ Hospedaje en casas comunitarias ✦ Tienen capacitaciones (manejo y preparación de alimentos, servicio de hospedaje, administración de empresas y guianza) ✦ Tienen antecedentes de certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo) ✦ Tienen estudios de impacto (ambiental y de capacidad de carga) ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora de la prestación del producto turístico. ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias e incremento de la oferta turística con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Trabajo colectivo con gran impacto en la comunidad ya que motiva a los miembros en la realización de tareas de la empresa. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Hacen uso de ecotecnias ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: reforestación) ✦ Reinversión en la empresa (40%). ✦ Actividades de conservación (elaboración de composta) ✦ Producen sus propios insumos (horticultura) ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. (con siete (nacionales e internacionales) ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Alquiler de instalaciones (cabañas privadas y salón de usos múltiples) ✦ Comercialización de productos agrícolas

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen un punto de contacto electrónico propio de la empresa que genere confianza en el cliente ✦ No ofrecen un servicio post-venta ✦ Falta promoción de venta ✦ No poseen actividades de turismo cultural a pesar de poseer atractivos culturales ✦ No poseen una misión ni visión no va en función de la empresa (de lo que ofrece la empresa ni de a lo que quiere llegar la empresa) ✦ Tienen una certificación vencida (Distintivo M) ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios

Tabla 25. Comité de Ecoturismo Benito Juárez

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Empresa de ecoturismo pionera en la zona con 16 años de experiencia que le ha permitido identificación del segmento de mercado y las necesidades de sus clientes ✦ Presencia en eventos locales y nacionales ✦ Intermediarios: hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red) ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales (Facebook) ✦ Canchas deportivas como servicio complementario ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones ✦ Crecimiento de planta turística en función del incremento turístico y las necesidades de sus clientes. ✦ Tienen capacitaciones (guianza) ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo) ✦ Tienen antecedentes de certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Tienen estudios de impacto (ambiental y de capacidad de carga) ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora de la prestación del producto turístico (en el servicio de guianza) ✦ Hacen uso de mecanismos de control para mejorar en los servicios de guianza ✦ Toma de decisiones por asambleas comunales ✦ Trabajo colectivo con gran impacto en la comunidad ya que motiva a los miembros en la realización de tareas de la empresa. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Hacen uso de ecotecnias ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: reforestación) ✦ Reinversión en la empresa (50%). ✦ Trabajo comunitario respaldado y organizado por el tequio. ✦ Producen sus propios insumos (horticultura y psícolas) ✦ Determinación de precios basados en costos de operación ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen un punto de contacto electrónico propio de la empresa que genere confianza en el cliente ✦ No ofrecen un servicio post-venta ✦ Falta promoción de venta ✦ No poseen actividades de turismo cultural a pesar de poseer atractivos culturales ✦ No poseen una misión ni visión propia, ya que no va en función de la empresa (es de acuerdo a todas las empresas de pueblos mancomunados y no de lo que ofrece la empresa ni de a lo que quiere llegar la empresa) ✦ División de trabajo/ puestos por cargo y no permite que las personas que lo desempeñen sea de acuerdo a sus competencias y/o habilidades ✦ Tienen una certificación vencida (Distintivo M) ✦ No cuentan con estudios de impacto ✦ No hay adecuada delegación de autoridad-responsabilidad. ✦ Senderos y zonas alejadas a las cabañas se encuentran descuidadas

Tabla 26. Comité de ecoturismo La Nevería

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos nacionales. ✦ Intermediarios: hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Aprovechamiento de redes sociales (Facebook) para la difusión y promoción del producto turístico. ✦ Ubicación estratégica: sus paisajes nevados. ✦ Atención al cliente: Presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Cuentan con estacionamiento como servicio complementario de facilitación. ✦ Crecimiento de planta turística en función del incremento turístico y las necesidades de sus clientes. ✦ Tienen capacitaciones (servicio al cliente y guía). ✦ Tienen certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo con presencia de la red para su posicionamiento). ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora de la prestación del producto turístico. ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental y de capacidad de carga). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: reforestación). ✦ Reinversión en la empresa (50%). ✦ Trabajo comunitario respaldado y organizado por el tequio. ✦ Producen sus propios insumos (horticultura y piscícola). ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Abastecen a las demás empresas y comunidades de verdolagas. ✦ Comercialización de productos artesanales dentro de la empresa.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen un punto de contacto electrónico propio de la empresa que genere confianza en el cliente. ✦ No ofrecen un servicio post-venta. ✦ Falta promoción de venta. ✦ No poseen actividades de turismo cultural a pesar de poseer atractivos culturales. ✦ No poseen una misión ni visión no va en función de la empresa (de lo que ofrece la empresa ni de a lo que quiere llegar la empresa). ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios.

Tabla 27. Ecoturixtlán

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Empresa de ecoturismo con 15 años de experiencia que le ha permitido identificación del segmento de mercado y las necesidades de sus clientes. ✦ Realizaron estudios de mercado para conocer su target. ✦ Página Web propia para el contacto. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales. ✦ Intermediarios: hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ recomendaciones de boca en boca en internet (redes sociales). ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail). ✦ Promoción y difusión a través de redes sociales (Facebook) ✦ Promoción de venta: Se realizan descuentos a grupos y por temporada. ✦ Medios de difusión masiva: anuncios en radio estatal y t.v. ✦ Difusión y promoción por medio de internet. ✦ Difusión y promoción por medio de página web propia. ✦ Portafolio amplio de servicios y actividades de turismo de aventura (tirolesa, cuerda floja, muro de escalada, rappel en ruta). ✦ Centro de capacitación ambiental. ✦ Cine y teatro al aire libre. ✦ Reuniones, cursos y conferencias. ✦ Cuenta con instalaciones para realizar diversas actividades de turismo de aventura. ✦ Crecimiento de planta turística en función a las necesidades de sus clientes y de sustentabilidad. ✦ Tienen capacitaciones (guianza, primeros auxilios, especializada en deportes extremos, liderazgo y capacidad empresarial) ✦ Tienen certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ La misión y la visión la tienen por escrito y la transmiten de forma escrita por medio de carteles y anuncios visibles dentro de la empresa. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo y slogan) ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico. ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental). ✦ Se les da a las funciones administrativas un manejo y enfoque empresarial (no manejar la empresa como un comité). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Hacen uso de ecotecias. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: reforestación). ✦ Centro de capacitación ambiental. ✦ Elección de quién desempeñara el puesto de acuerdo a currículum. Así como por funciones, aptitudes y características requeridas de acuerdo al perfil de puesto. ✦ Cuentan con estudios de mercado. ✦ Poseen un software para el manejo de la contabilidad. ✦ Producen sus propios insumos (psícolos). ✦ Determinación de precios basados en costos de operación (evaluación de gastos y consumo). ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alquiler de instalaciones (salón de usos múltiples). 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Casi no reciben turismo extranjero. ✦ No ofrecen un servicio post-venta. ✦ Su página web sólo es informativa y no utilizada para la toma de pedidos (ventas). ✦ Tienen mucha rotación debido a que poseen muchos empleados eventuales. ✦ Las decisiones no son tomadas a tiempo. ✦ No poseen alianzas estratégicas con empresas competidoras.

Tabla 28. Ecoturismo Comunitario Capulálpam

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales. ✦ Apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ Página web propia para el contacto. ✦ Toma de pedidos: página web. ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail) . ✦ Hacen uso de medios impresos externos: espectaculares. ✦ Difusión a través de medios impresos como revistas especializadas en turismo que ha permitido atraer a mas clientes. ✦ Medios de difusión masiva: anuncios en radio estatal y t.v. ✦ Recorrido a zonas arqueológicas. ✦ Ubicación estratégica: La vista desde el área de cabañas. ✦ Taller de juguetes de madera artesanales. ✦ Capacitación especializada en deportes extremos ✦ Tienen certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo con su justificación cultural). ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico. ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación). ✦ Reinversión en la empresa (50%). ✦ Alianzas estratégicas tanto con Sierra norte como Con la Red integradora de Sierra Juárez. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Alquiler de instalaciones (casa particular). 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Falta promoción de venta. ✦ No muestran menú al consumidor, sólo hay tres opciones de menú ✦ No hacen uso de ecotecnias. ✦ No tienen programa de educación ambiental. ✦ No poseen estudios de impacto. ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios.

Tabla 29. Comité de Ecoturismo Santa Catarina de Lachatao

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales. ✦ Tienen apoyo de la red para establecer punto de contacto (Red Juárez y Sierra Norte, Terra maya, Tierra aventura). ✦ Se le da un seguimiento al cliente o visitante a través de redes sociales. ✦ Servicio Post-Venta mediante mailing (se hacen invitaciones a eventos). ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail). ✦ Difusión y promoción por medio de t.v. ✦ Difusión a través de medios impresos como la revista OAXACA MIO. ✦ Desarrollo de actividades orientadas a la cultura (aprovechando los recursos de su comunidad) Visita a zonas arqueológicas Recorridos a museo y minas. ✦ Capacitaciones (servicio de hospedaje, manejo y preparación de alimentos, guianza, ventas, primeros auxilios, manejo de grupos, administración de empresas). ✦ La misión y la visión la tienen por escrito en un plan de negocios y es transmitida a los que colaboran en la empresa ✦ Organigrama funcional y por escrito, adaptado a las necesidades actuales de la empresa. ✦ Tienen certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo y slogan). ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico. ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Antecedentes organizativos de producción que les permiten tener una mayor experiencia en la logística y comercialización. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación). ✦ Hacen uso de ecotecnias. ✦ Salón de reuniones y sus detalles decorativos típicos. ✦ Instalaciones (riqueza arquitectónica, detalles decorativos, espacio). ✦ Han aprovechado la experiencia de las empresas que comenzaron antes para dar un mejor servicios y prestación del producto turístico.(Aprovechamiento de recursos financieros). ✦ Alianzas estratégicas tanto con Sierra norte como Con la Red integradora de Sierra Juárez. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Alquiler de instalaciones (cabañas privadas, casa particular). 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Falta más promoción de venta. ✦ No cuentan con certificaciones.

Tabla 30. Proyecto Ecoturístico Los Arrecifes de Chipehua

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Presencia en eventos locales y nacionales. ✦ Página web propia para el contacto. ✦ Cuentan con apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Ubicación estratégica: vista panorámica hacia el mar desde restaurante y cabañas. ✦ Cuentan con señalética interna, con valores del lugar. ✦ Capacitaciones (manejo y preparación de alimentos, administración de empresas, curso de cooperativismo). ✦ Tienen antecedentes de certificaciones (Distintivo M y "Ecoturismo certificado) que los sustentan oficialmente en su consolidación. ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación). ✦ Reinversión en la empresa (50%). ✦ Producen sus propios insumos (horticultura, productos forestales). ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Comercialización de productos artesanales dentro de la empresa. ✦ Alquiler de instalaciones (cabañas privadas). 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ No poseen un punto de contacto electrónico propio de la empresa que genere confianza en el cliente. ✦ No ofrecen un servicio post-venta. ✦ Falta promoción de venta. ✦ No tienen servicios de facilitación turística. ✦ Evalúan a los participantes de la empresa de forma subjetiva de la percepción de la satisfacción de los clientes y en base a la propina que les dan. ✦ Sus certificaciones (Distintivo "M" y "Ecoturismo certificado") se encuentran vencidas. ✦ No poseen imagen corporativa. ✦ No se da seguimiento al control de visitantes ✦ No se realizan encuestas de salida ✦ No hacen uso de ecotecnias . ✦ No tienen programa de educación ambiental. ✦ No poseen estudios de impacto. ✦ Falta de permisos ✦ Desinterés de los miembros de la empresa. ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios. ✦ No poseen alianzas estratégicas.

Tabla 31. La Ventanilla

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Empresa de ecoturismo con 15 años de experiencia que le ha permitido identificación del segmento de mercado y las necesidades de sus clientes. ✦ Realizaron estudios de mercado para conocer su target. ✦ Presencia en eventos locales y nacionales. ✦ Intermediarios: hay un apoyo de la red para establecer punto de contacto. ✦ Está incluida en medios de difusión y promoción electrónicos (de la red). ✦ Para la promoción de ventas se realizan descuentos. ✦ Toma de pedidos: medios electrónicos (e-mail). ✦ Toma de pedidos: página web. ✦ Las visitas en lancha a la UMA de cocodrilos. ✦ Recorrido nocturno. ✦ Liberación de tortugas. ✦ Recorrido de aves. ✦ Visitas a la UMA de venados cola blanca. ✦ Ubicación estratégica con vista del manglar. ✦ Servicio al cliente: presentación de amenidades en las habitaciones. ✦ Capacitaciones (servicio al cliente, servicio de hospedaje, manejo y preparación de alimentos, guianza, idiomas, administración de empresas, primeros auxilios). ✦ Tienen certificaciones (Distintivo M y NMX 133) que los sustentan oficialmente en su consolidación y en la confiabilidad del cliente. ✦ Misión y la Visión por escrito. ✦ Tienen imagen corporativa (poseen un logotipo, uniformes y slogan) posicionada en el mercado. ✦ Se realizan evaluaciones constantes (empresa, comunidad, institucional) que influyen en la mejora administrativa, de consolidación organizacional así como en la prestación del producto turístico. ✦ Poseen estudios de impacto (ambiental y capacidad de carga). ✦ Hacen uso de mecanismos de control para la aplicación de estrategias con base en el análisis de las necesidades del cliente. ✦ Compromiso formal con la sustentabilidad (Actividades de conservación y programa de manejo ambiental: conservación de especies y cuidado de capacidad de carga) ✦ Hacen uso de ecotecnias. ✦ Poseen los permisos para ingresar a la UMA. ✦ Producen sus propios insumos (horticultura). ✦ Crianza de especies (conservación y atractivo). ✦ Alianzas estratégicas con empresas competidoras para incrementar la oferta turística. ✦ Alianzas estratégicas con empresas no competidoras para la comercialización del producto turístico. ✦ Tienen asociación con proveedor de agua envasada de la comunidad. ✦ Comercialización de productos artesanales dentro de la empresa. ✦ Venta de artesanías. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ De los visitantes un bajo porcentaje se hospeda (10% aprox). ✦ No poseen organigrama ✦ Dentro de su cultura organizacional informal hay desmotivación causada por el bajo rendimiento y compromiso de algunos miembros que trabajan en la empresa. ✦ La falta de organización funcional para tomar decisiones (los desacuerdos que obstaculizan). ✦ Tienen una certificación vencida "Distintivo M". ✦ No poseen una metodología adecuada para la empresa en la fijación de precios.

8.3 Chiapas

Como el octavo estado más grande de México, Chiapas tiene una extensión territorial de 74 mil 415 km², representando el 3.8 por ciento de la superficie del país. Se ubica entre los paralelos 14° 32' y 17° 59' de latitud norte y los meridianos 90° 22' y 94° 15' de longitud oeste. Limita al norte con el estado de Tabasco; al este con la República de Guatemala, al sur con el océano Pacífico y al oeste con los estados de Oaxaca y Veracruz.

En la entidad existen 12 pueblos indios: tseltal, tsotsil, ch'ol, zoque, tojol-ab'al, kanjobal, mam, chuj, mochó, kakchiquel, lacandón y jacalteco. De los cerca de 4 millones 300 mil chiapanecos, un millón 136 mil chiapanecos son indígenas, agrupados principalmente en nueve etnias, cada una con identidad propia, patrones religiosos, culturales y formas de gobierno particulares.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, la región Selva tiene un enorme potencial para el desarrollo de las actividades turísticas, cuenta con centros turísticos y ecoturísticos, con diferentes niveles de desarrollo. El sector agropecuario es uno de los principales sustentos, constituyendo el cultivo del café la principal actividad agrícola.

Chiapas tiene 43 áreas naturales protegidas, entre las que destacan las reservas de la biosfera por ser patrimonio de la humanidad. En el territorio chiapaneco existen 19 mil 386 localidades, distribuidas en 118 municipios.

La biodiversidad de la flora chiapaneca compuesta por bosques, selvas y vegetación acuática, hace que más de dos tercios de la superficie estatal tengan vocación forestal.

En Chiapas hay grandes oportunidades de desarrollo en materia sustentable, ya que cuenta con capacidad ambiental para producir energía solar, hidráulica, eólica y

marítima. Asimismo, posee un gran potencial bioenergético para producir bioetanol y biodiesel, a partir del uso de la caña de azúcar y otras oleaginosas.

Río Lacanjá

La empresa realiza un análisis interno de los diversos instrumentos ocupados para la recolección de información turística, de esta forma es como se determina el público objetivo al que se destina, con base en esto se determina que elementos en cuestión de infraestructura y servicio pueden ser modificados y/o renovados.

La empresa cuenta con intermediarios directos como lo es el circuito de turismo alternativo de la selva de Chiapas e intermediarios nacionales e internacionales que se especializan en la comercialización de turismo de naturaleza de esta forma acceden a un público específico. No cuenta con servicio de post venta lo que niega la posibilidad de dar seguimiento a sus turistas.

Se lleva a cabo la toma de pedidos a través de su página de internet, dándoles así la facilidad de acceder a nuevos mercados y teniendo un trato directo de forma virtual para la aclaración de dudas y aclaración en diversas revistas especializadas de difusión nacional e internacional, enterando de esta forma a personas interesadas en el tema. Descuido en la utilización de las redes sociales con que cuenta la empresa, no hay actualización de estados ni promociones a favor del patrocinio de la empresa. Cuentan con asociación directa de tour operadoras para la mejora del servicio, teniendo de esta forma la facilidad de promoción gestionada por una empresa independiente a los servicios ofrecidos por Rio Lacanja.

Su ubicación se encuentra cerca de la zona de los campamentos lacandones, ofrecimiento de comodidad en las instalaciones ubicadas dentro de la selva lacandona, ofrecen la facilidad de traslado a los clientes por parte de la misma empresa para mayor comodidad de sus clientes brindando de esta forma una

experiencia complementaria y una buena imagen de la empresa ante su público, cuentan con guías lacandones especializados en el ecoturismo.

Participación continua en programas de capacitación y uso de ecotecnias en sus diversas instalaciones, certificaditos en diversas normas como lo son; NMX-133 y distintivo M, la división de puestos es llevado mediante aéreas, especializando de esta forma al personal para la mejor atención al cliente, el manejo de la imagen corporativa se lleva adecuadamente, el personal luce uniformado dando de esta forma un aspecto de orden y limpieza al lugar, mantenimiento constante así como la renovación del mismo dependiendo los comentarios de los turistas mediante el trato personalizado de su administrador, se destina cierto porcentaje a la reinversión para obras de renovación en la empresa. Dentro de la empresa es inexistente una remuneración salarial establecida, las capacitaciones son tomadas por una sola persona no permitiendo la especialización del personal.

La determinación de precios es llevada a cabo mediante los costos de operación en los diversos servicios que ofrece la empresa sin dejar de lado la comparativa de precios con la competencia más cercana.

Top Che

Tienen identificado el segmento de mercado nacional y extranjero al que van dirigidos. De la misma manera tienen asociación con un circuito turístico (Red de Ecoturismo Chiapaneco SENDASUR), el uso de redes sociales como parte fundamental de su difusión y seguimiento a los turistas.

Tienen el apoyo de diversas páginas institucionales para la difusión de los servicios, hace uso de redes sociales, se actualiza constantemente vía estos medios los diversos servicios ofertados, manteniendo a sus contactos informados contantemente de las ofertas, además de tener la opción de la toma de pedidos por medio de facebook. La promoción de la empresa es principalmente en medios que

abarcan más al mercado extranjero, descuidando un poco al turista nacional con falta de promoción en medios y lugares locales. Cuenta con asociación con touroperadoras (Lacandona tour), agencias de viaje nacionales e internacionales (Hola Pola, Agencia de Viajes, Bélgica) pertenencia a la Red de Ecoturismo chiapaneca SENDASUR y Tierra Maya, dando a si un mercado potencial amplió en la comercialización de su producto turístico.

La capacitación en diversas áreas dentro de la empresa tales como, servicio a clientes, administración etc. es fundamental para que el campamento cuente con una organización que le ha permitido desarrollarse de forma exitosa. Los mecanismos de control que se llevan dentro de la empresa, son utilizados para un posterior análisis sustentado también por la convivencia directa con turistas para fines de la mejora de los servicios y la identificación de debilidades que a partir del conocimiento de sus visitantes. En las temporadas altas el personal es insuficiente para dar un buen servicio abasteciendo de personal debidamente capacitado en cada una de las áreas de la empresa.

Utilización de la cultura lacandona como parte de su identidad de marca, la este uso en los atuendos típicos por tradición, son ocupados a manera de uniformes tradicionales que otorgan autenticidad a la experiencia turística. La oferta gastronomía puede ir desde la preparación de comida típica lacandona hasta platillos sencillos nacionales, presentado en un comedor comunitario o bien en una cocina tradicional lacandona, dónde la convivencia con los integrantes de la familia hace del intercambio cultural un atractivo distintivo de esta empresa. La asistencia a rituales lacandones como parte de su atractivo, teniendo en cuenta toda una mistificación en la preparación de estos, haciendo así más interesante la experiencia resultante de un turismo de experiencia bien organizado. La oferta de diversos tipos de cabañas otorga versatilidad en la oferta al turista, pudiendo alojarse en una cabaña dentro de la selva o bien en cabañas comunitaria cercanas al campamento.

La cantidad de ecotecnias que son utilizadas de forma individual por cabaña y el uso generalizado en la empresa otorgan al campamento la imagen de una empresa con sentido y conciencia ecológica que favorece a la empresa con conciencia sustentable.

El contar con profesional especializado en el área turística ha sido de gran ayuda, ya que el uso de nuevas tecnologías en la parte administrativa y mercadológica a partir de la utilización de redes sociales y la importancia que ellas tienen, ha sido de vital importancia en el desarrollo del campamento.

Talleres de elaboración de artesanías lacandonas a partir de recursos extraídos de la propia selva como hojas de seiva, enredaderas, corteza de árbol y otros tantos materiales le otorgan singularidad en este campo, el uso de horticultura para consumo propio y utilización como insumo al igual que la crianza de tilapia le hacen de la empresa una empresa sustentable en aspectos varios como el ahorro en la compra de alimentos, el ofrecimiento de cultivos orgánicos y pescado fresco.

La crianza de especies también es dirigida a la comercialización en comunidades cercanas a la empresa aprovechando de esta forma para tener otra fuente de ingresos que no se encuentra dentro del giro turístico, la venta de artesanías dentro de la empresa forma parte de un servicio complementario ofrecido por la empresa que brinda un ingreso más. Los precios son realizados a partir de los costos de la operación de la empresa y en algunos casos son puestos partir de lo ofertado por la competencia, sin embargo una asesoría técnica en referencia al servicio diferenciado no lo tienen.

Causas Verdes las Nubes

Conocen perfectamente a que segmento y en que temporalidad visita su segmento de mercado el Centro Ecoturístico, teniendo de esta forma paquetes direccionados a cada tipo específico de paseantes.

La utilización de correo electrónico así como vía web institucional otorga al posible comprador del servicio, la facilidad informarse de los servicios y la comodidad de poder realizar la reservación por estos medios. Sin embargo, La empresa no cuenta con página de internet propia para poder mantener contacto directo con el cliente, obstaculizando de esta la difusión de la empresa por este medio. Poseen herramientas complementarias como la distribución gráfica de medios impresos como flayers o mención en diferentes medios impresos hace de la empresa un referente en Chiapas para la visita del ecoturismo.

La asociación con touroperadoras nacionales e internacionales habla muy bien de la empresa como una empresa que sabe ligarse a los diferentes tipos de mercado

La empresa no cuenta con redes sociales, lo que les cierra un espectro muy grande para dar a conocer su producto turístico, más aún el tipo de mercado al que van dirigidos (investigadores, publico académico, turistas internacionales), les hace perder un espacio que bien pudieran explorar.

La ubicación geográfica y natural que tiene la empresa en medios de un ambiente natural selvático es unos de sus atractivos naturales, teniendo por fortuna la cualidad de su belleza natural en su mayor esplendor cuando son vacaciones, teniendo una muy buena afluencia turística nacional e internacional. Los espacios entre los atractivos naturales son optimizados de una forma atrevida, poniendo a escasos metros de distancia las cabañas del río, conviviendo de esta forma con el medio natural de una forma cómoda y con un sello distintivo, aunado al hecho de la convivencia con la flora y fauna local en senderos que intercomunican las cabañas con las diversas instalaciones de la empresa, bellezas naturales tales como luciérnagas que dan un apariencia natural al lugar muy poco común.

A pesar de lo anterior, las instalaciones se encuentran abandonadas, además de que los senderos están en malas condiciones, hay falta de mantenimiento en cabañas y una ocupación desmedida en algunas cabañas, tratando de ocupar más espacio

para el alojamiento e incomodando la estancia. No existen mecanismos suficientes en cuanto al control del personal, lo que hace que estos descuiden el puesto ocupado, tomando así en cuenta que las capacitaciones recibidas además de los certificados con los que cuentan, lo tengan sin embargo no se lleven a la práctica.

La ubicación del restaurante es excelente, la vista es impresionante desde ahí, sin embargo la atención y la comida deja mucho que desear, produciendo una pésima imagen como empresa, al despreocuparse de algo tan esencial como es el servicio y la alimentación. Las actividades que en un inicio formaban parte de su atractivo han sido prácticamente abandonadas, conformándose con el ofrecimiento de los atractivos naturales, no ofreciendo actividades complementarias a este atractivo.

La participación en programas de capacitación continúa en ramas empresariales y de servicio turístico, manteniéndose así actualizados en materia de servicio turístico. Los recursos naturales con los que cuentan ya se encuentran posicionados dentro del público que accede a este tipo de turismo, lo que hace que la difusión no sea un eje central permitiéndoles realizar otras actividades de mayor urgencia para la empresa. La empresa cuenta con reinversión de las utilidades finales haciéndola de esta forma una empresa viable para la adquisición de préstamos y financieramente estable. Los precios que se manejan en la empresa, están basados mediante los precios estándar de la competencia, hablando así de su capacidad de análisis mercadológico.

Centro Ecoturístico Nueva Alianza

Mantiene relación con agencias de viaje de países como Canadá e Israel permitiéndose a si un acceso a un mercado internacional, relación con redes de turismo estatal, dándose a si a conocer en un segmento bien delimitado por las propias redes, aprovechando esta ventaja para el ofrecimiento de sus servicios. Su segmento de mercado está identificado con base a los años del ofrecimiento del

producto turístico, sin embargo no cuentan con un análisis de necesidades que vaya más allá de lo empírico para poder mejorar el servicio.

Cuentan con misión y visión pero no es transmitida al personal de manera continua, no cuentan con manuales operacionales lo que disminuye la capacidad de organización dentro de la empresa. La participación continua que tienen es notoria en las diversas áreas, dentro del modelo de organización que poseen.

Cuentan con apoyo de páginas institucionales para la difusión de su oferta turística, además de poder tomar los datos correspondientes para entablar contacto directo con la empresa sin intermediario privado, además de esta modalidad, cuentan con página de internet permitiéndoles así tener una mejor y mayor participación en el mercado de turistas que visitan este tipo de páginas de internet. Aún no cuentan con un servicio post venta, a pesar de contactar con la tecnología suficiente para el ofrecimiento de este servicio, dejando así una forma no explorada de participación mercadológico activa. La página de internet no pertenece a la empresa, lo que representa una falta de organización para la obtención de una estrategia virtual que les permita tener una mayor participación del mercado. Cuentan con alianzas estratégicas con empresas dedicadas al giro de la guianza en las áreas arqueológicas cercanas.

Una característica esencial con la que cuenta la empresa, es la preparación de platillos, distinguiéndose así de este modo de su competencia más directa, al arriesgar y ofertar platillo que han sido de la creación de los propios cocineros que conforman la planta laboral de esta área. Tienen oferta de cabañas en diversas modalidades, contando en cada una de ellas con lo esencial para una buena estancia.

Un servicio destacado, a pesar de estar en una zona fronteriza, es la intercomunicación y el fácil acceso a computadoras por parte de los turistas dentro de la empresa, servicio de mejor que les ha brindado una mayor confiabilidad al

turista al saber que cuenta con la tecnología y medios necesarios para su comodidad, además de contar con cabañas comunitarias para expedicionistas con las condiciones necesarias para su alojamiento, teniendo así que su público objetivo lo tengan bien identificado. No ofrecen lo que bien pudiera ser uno de sus atractivos principales, que es la oferta gastronómica ya que pudiera representar aparte del concepto, una buena característica diferenciadora frente a su competencia.

La determinación de precios, se hace mediante la competencia, es decir, o precios los mantienen por abajo del de la competencia para poder atender así a su segmento de mercado al que mayoritariamente van dirigidos. Aunque el turismo de naturaleza es tomado como una actividad secundaria el ofrecimiento de transporte fluvial de la empresa a sus turistas les da ingresos extra al servicio de alojamiento y alimentación. Cuentan con reinversión en la empresa, lo que la hace una empresa financieramente responsable y cuentan con una flotilla de lanchas, ofertando de esta manera un servicio complementario al turista.

Centro Ecoturístico Na-Ha

La empresa cuenta con participación en las diversas ferias institucionales desarrolladas en el estado con el objeto de actualizarse en temas turísticos y de difusión, lo que ha servido a la empresa para el desarrollo de su organización interna, así como para el manejo de tecnologías especializadas en el tema turístico, empresarial, atención al cliente.

Se ha tomado en cuenta la distribución de diversos impresos en pro de la difusión de la empresa, la toma de pedidos a través de la página de internet y el contacto que genera a través de la utilización de medios digitales, ha dado a la empresa de darse a conocer a nivel internacional además de contar con el apoyo de la página de internet institucional para la toma de pedidos. A pesar de ello, el centro no cuenta con página de internet propia, lo que ejemplifica un desaprovechamiento de sus recursos

técnicos y humanos con los que cuenta, tomando en cuenta que el nivel que tienen los administradores es de licenciatura en el ramo turístico.

El ofrecimiento de los diversos tipos del turismo de naturaleza dentro de la empresa, complementado con servicios complementarios de internet para comodidad del turista y la utilización de ecotecnias en todas sus cabañas haciendo de una a una empresa responsable en términos ecológicos.

La infraestructura tiene la particularidad de estar en su mayoría destinada al uso del turismo de negocios ya que con la sala audiovisual que tienen da cabida a la realización de grandes conferencias en una amplia y cómoda estancia, sabiendo identificar perfectamente las necesidades de este mercado y otorgando las necesidades indispensables para su buen desarrollo.

La empresa cuenta con un sendero de alrededor de 450 metros bien cuidados, proponiendo así un paisaje interactivo dentro de la selva. En cuestión de infraestructura, la empresa tiene un amplio sentido de responsabilidad ante el inminente uso de ecotecnias, la reinversión dentro de la empresa es practicada tomando en cuenta la temporalidad a la que se ven sometidos por el flujo turístico, la infraestructura está adaptada al tipo de turismo que se desarrolla con más frecuencia dentro de la empresa, el turismo de negocios. Cuentan con mecanismos de control interno, sin embargo el servicio en ciertas y específicas áreas es deficiente, el comedor de la empresa se encuentra prácticamente en desuso, solo utilizado cuando por anticipado se requiere, obligando así al turista a acudir a lugares ajenos a la empresa, perdiendo un ingreso extra y generando mala imagen por no contar con el servicio.

Se lleva a cabo la producción de artesanías dentro de la comunidad, vendiéndolas dentro de la empresa, lo que genera empleos indirectos dentro de la propia comunidad además de las artesanías Lacandonas, en la cuestión la parte de

sustentabilidad mediante programas de concientización y la pertenencia a una ANP teniendo así la responsabilidad social de la preservación ambiental.

Los precios de sus servicios están basados mediante los costos de operación que la empresa lleva a cabo en ofrecer el servicio turístico. Otra fuente de ingreso con la que cuenta la empresa es la venta de artesanías, ubicadas estratégicamente dentro de la recepción ofreciendo al turista un atractivo más para poder llevarse.

El Chiflón

Valoran la participación en eventos y ferias locales nacionales e institucionales para obtener reconocimiento e intercambio de experiencias entre empresas. Todavía no han incursionado la realización de una página de internet propia, pese a tener un atractivo natural bien posicionado, la adquisición de este medio como medio de contacto, información y comercialización no se ha llevado a cabo de la manera adecuada, no pudiendo acceder así a las demandas actuales del mercado.

La utilización de redes sociales por parte de la empresa, con actualizaciones continuas y ofrecimiento del servicio por este medio, permitiendo tener una mayor difusión un acercamiento continuo con el cliente, utilización de la página de internet para la toma de pedidos, de esta forma la eliminación de intermediarios. Tienen contacto directo con empresas que se ubican dentro de la zona y comparten el atractivo natural, pudiendo mantener una relación benéfica en pro de ambas comunidades.

Poseen variedad en la oferta de cabañas, colocadas estratégicamente, cuentan con un museo que da pauta para conocer cómo es que la empresa se fue formando, tomando elementos de la fauna endémica como elementos sociales organizativos, cuentan con un transporte interno para uso de los turistas y el traslado de la comunidad al centro Ecoturístico. Una actividad que han explotado bien, es una tirolesa de alrededor de 300 metros de distancia que va de un lado al otro del río,

dando una vista impresionante al encontrarse cerca de la cascada, cabe mencionar que esta tirolesa funciona de forma conjunta con miembros de otra comunidad y tienen otra empresa, sabiendo afianzarse a partir de la coordinación y organización de los dos centro Ecoturístico. Una perspectiva diferenciadora entre ellos y la empresa que opera del otro lado, es la vista que puede tenerse de la casada desde un ángulo que solo ellos poseen, a unos 40 metros más de distancia de donde se encuentra el mirado. El restaurante cuenta con una gran oferta gastronómica, encontrando así desde platillos típicos mexicano y platillos con mayor elaboración.

No cuentan con una visión empresarial de turismo rural negándose al ofrecimiento de servicios alternos y la participación más activa de la comunidad. Sin embargo, cuentan con la participación en diversos programas de capacitación continua que han logrado adaptar con gran éxito a la organización interna de la empresa, lo mecanismos de control hechos por la comunidad y que afectan directamente a la empresa, les han servido para mantener orden en la comunidad y llevar ese orden a la empresa, hay reglas claras que se tienen que seguir estipuladas por el consejo y que repercute a todos, cuentan con mecanismos de control de visitantes, buzón de opinión y registro de visitantes, teniendo así un análisis posterior que les permite saber las características con las que cuenta su mercado y tomar decisiones que repercutan en la mejora del servicio.

La empresa tiene lazos directos con la comunidad y ha beneficiado de manera directa e indirecta, lo que genera una imagen positiva de la misma dentro de la comunidad, además por supuesto de contar con reinversión en la empresa permitiendo así la mejora de su planta turística y la actualización de su oferta turística.

La determinación de precios está hecha a partir de los costos de operación que se tiene en el Centro Ecoturístico y en algunas actividades como la tirolesa, que en asociación conjunta con la empresa que se encuentra del otro lado del río. Dentro de la empresa se lleva a cabo la venta de diversos tipos de artesanías, además de la

comercialización de productos textiles creados en la comunidad, lo cuál constituye otra fuente de ingreso para la empresa.

Escudo Jaguar

La empresa tiene perfectamente identificado el segmento de mercado al que va dirigido su producto turístico de forma empírica y de manera analítica mediante el registro y convivencia de los visitantes. Una vez que el turista ha visitado la empresa, el seguimiento forma parte de sus estrategias mercadológicas, teniendo como base el servicio de post venta para el ofrecimiento futuro del servicio turístico, todo esto mediante una base de datos que contienen elementos determinantes para el conocimiento de su mercado.

Cuentan con el apoyo de touroperadoras nacionales e internacionales abarcando un mercado internacional selectivo en el hospedaje, la pertenencia a una red turística como SENDASUR, hace enfocarse en un mercado nacional que tampoco queda olvidado. La participación en diversas ferias es una forma que esta empresa tiene para poder comercializar el producto turístico, teniendo contacto con posibles clientes para el ofrecimiento de sus servicios, utilizando también para este fin su página de internet, teniendo así la facilidad de acceder a su mercado meta de una forma más rápida, efectiva y directa. Las redes sociales tienen una participación activa para la actualización de su oferta turística teniendo enlaces a la página de la empresa para cuestiones de mayor información y con seguimiento y actualización constante en donde facilitan la toma de pedidos a través de estos medios.

El servicio con el que cuenta, es más parecido a un hotel a que a un centro Ecoturístico, tomando en cuenta que el giro del negocio tiene que tener una tendencia más apegada a la parte Ecoturístico, es algo que han descuidado por identificar que operando de otra forma los dividendos son mayores acercándose más al turismo tradicional que al turismo de naturaleza. Cuenta con servicio de hospedaje de formas variadas, servicio de hospedaje en cabañas comunitarias o bien privadas

con capacidad para menos número de personas y más cómodas. Ofrecen de servicios complementarios como lo son lavanderías, internet y telefonía, los cuales hacen agradable la visita al lugar permitiendo la comunicación del turista dentro de la empresa, complementado con el servicio de muelle y lanchas propias, facilitando así el ofrecimiento de Guianza y la seguridad del turista. La limpieza dentro de sus instalaciones forma parte importante en el ofrecimiento de su servicio, la exigencia que se tiene este aspecto es grande, luciendo la empresa limpia y cómoda para el turista.

Cuenta con el aval de diversas certificaciones, brindándole confiabilidad en la prestación de sus servicios, un manejo adecuado de la imagen corporativa al manejar a la utilización de uniformes con logotipo dentro de la empresa, personal de la empresa capacitado en diferentes áreas y especializado en la realización de sus tareas y reinversión en la empresa, reflejado el ofrecimiento de calidad de su servicio e instalaciones. A pesar de ello, no cuenta con una conciencia ambiental de conservación suficiente, en comparación con otras empresas no es practicada por ellos, deforestando parte de la riqueza natural sin el más mínimo enfoque sustentable.

La empresa los realiza la determinación de precios mediante el costo de operación que se realiza en cada uno de ellos alimentación, servicio de hospedaje u ofrecimiento del servicio de lanchas. El contar con servicios de lancha es un ingreso más con el que cuenta la empresa, además de ofrecer al turista un servicio que complemente u experiencia manejados por la propia empresa.

Las Guacamayas

Asistencia a ferias locales, nacionales e internacionales que permiten una mayor difusión de sus servicios además del intercambio de experiencias, con empresas de otros países dotándoles de una perspectiva mayor en el ámbito Ecoturístico y una mayor valoración del aprendizaje en dichos eventos, los intermediarios juegan un

papel fundamental en la obtención de clientes. Cuentan con el servicio de mailling (mediante correo electrónico), servicio que les permite tener una mayor cobertura postventa para sus clientes. El mantener alianzas con diversas tour operadoras a nivel nacional e internacional, ha sabido mantener a “las guacamayas” como uno de los destinos turísticos preferidos por el turismo internacional.

La empresa cuenta con publicidad en vallas en las ciudades principales de Chiapas, la toma de pedidos es realizada mediante la adecuada gestión de la página internet con la que cuentan, la promoción y difusión mediante redes sociales es una estrategia que tienen bien clara para poder mantenerse posicionados mediante el uso de esta herramienta, en la promoción de venta cuentan con la realización de descuentos a grupos y por temporada teniendo así una mayor preocupación por el cliente y una mejor captación de clientes en temporadas bajas. Cuenta con redes sociales, sin embargo, no tiene cuidado en mantener actualizados sus servicios, perdiendo la posibilidad de ganar atención.

La oferta de cabañas es amplia, abarcan desde cabañas dúplex hasta suites presidenciales, de esta forma acaparan un gran espectro de tipos de turistas, ofertándoles opciones para cada tipo de bolsillo, cuentan con museo, teniendo así bien presente la formación de la comunidad, la organización de la empresa, y el crecimiento de ambas de forma conjunta, además de exponer las diversas especies endémicas. En las áreas administrativas cuentan con personal calificado además de reinversión en diversas áreas de la empresa.

La inclusión de la comunidad en la participación directa dentro uno de los servicios ofertados por la empresa, como lo es el área de camping, de esta manera el contacto con la sociedad mediante este tipo de acuerdos, da la confiabilidad necesaria para el apoyo comunitario en los requerimientos que la propia empresa vaya demandando en beneficio de ambas partes, amplia gama de servicios tanto culturales, de turismo rural, turismo de aventura con una calidad excepcional, la arquitectura del lugar es un punto cumbre ya que se diferencia de las demás por el hecho de mantenerse a

unos metros sobre el nivel de la tierra adaptando las cabañas con una arquitectura vernácula que las diferencia de otras empresas, el contar con una UMA de guacamayas da a la empresa un distintivo nombramiento en cuanto a la preservación de especies y el manejo ambiental, tocando este tema, la conciencia sustentable con la que cuenta la empresa, al reforestar áreas que un pasado sirvieron de extracción maderera, y recobrar una buena parte del territorio selvático perdido, hace de la empresa una de las líderes en su campo.

Una parte de índole menor, es la presentación de amenidades dentro de las habitaciones, detalles tan simples otorgan una agradable bienvenida más allá de lo esperado por el turista. La horticultura que es practicada en la comunidad también funge como parte de sus insumos, ahorrando y teniendo una cultura orgánica alimenticia dentro del restaurante.

La venta de artesanías es realizada en la empresa en cooperación con miembros de la comunidad, de esta forma da empleos a personas originarias de la zona y se beneficia con la ganancia de las mismas.

Misol-Ha

La empresa cuenta con el apoyo de intermediarios y contactos a través de páginas institucionales, tomando información y oferta de sus productos al momento de hacer contacto mediante este medio.

Los medios de difusión son bien utilizados por canales poco comunes para estas empresas pero que sin embargo esta empresa ha sabido aprovechar muy bien, los medios de difusión masiva a nivel estatal juegan un campo prioritario para el ofrecimiento de sus servicios, además de la toma de pedidos mediante las diversas vías electrónicas, telefónicas y directamente en el lugar. No cuentan con servicio de post venta, podrían explotar el internet como medio de comunicación con sus clientes es algo en lo que no han incursionado.

Cuentan con el servicio de guianza dentro de las grutas encontradas bajo la cascada, una gran oferta gastronómica y cercanía estratégica con la ciudad de Palenque teniendo así una mayor comodidad en el traslado, ofrecimiento de servicio Wi-Fi para la comunicación de los turistas. A pesar de ello, la empresa no se ha preocupado por seguir innovando en sus servicios, cayendo de esta forma en una franca medianía, los turistas llegan porque es un paso importante y obligado para ir a otros lugares, cuentan con el atractivo visual natural suficiente que les permite no ofertar nuevo productos y seguir recibiendo clientes.

Ubicación cerca de la ciudad de Palenque, permitiéndole así el acceso a todos los servicios de infraestructura posibles, afectando para bien a la empresa en este sentido, el personal es especializado capacitado previo a la toma de posesión de su puesto, reinversión, capacitaciones constantes en ramas de índole empresarial.

Práctican la horticultura como parte de sus insumos dentro de la empresa, teniendo así un cierto ahorro y diversificando las actividades económicas dentro de la empresa y comunidad. La venta de artesanías forma parte de sus ingresos, además de contar con una tienda con la venta de producto básicos y comercialización de textiles creados dentro de la comunidad.

Siyaj Chan

La empresa cuenta con diversas presentaciones en foros y ferias institucionales, pudiendo de esta forma tener intercambio de experiencias y actualización en lo referente al turismo de naturaleza, el contacto se hace a través de páginas institucionales, por este medio el contacto directo es tomado y la comercialización se realiza mediante teléfono. Las alianzas estratégicas con empresas no competidoras para el beneficio de ambas partes.

El mayor aprovechamiento por parte esta empresa como medio de distribución es la recomendación boca en boca, ya que al no contar con oficina establecidas, los guías al dejar una buena impresión a los turistas atendidos, estos mismos pueden recomendar el servicio y de esta manera ganar clientes, la relación con los centro Ecoturístico cercanos, también juega un papel importante, ya que las relaciones que tienen con las dos empresas más cercanas les ha válido para hacerse de un público y ser recomendados. Sin embargo, No hacen uso de redes sociales como medios de difusión masiva, no cuentan con página de internet propia.

Especialización y profesionalización en el servicio de guianza teniendo a la mano equipo profesional que permite al turista adentrarse desde otra óptica a los sitios arqueológicos, usando binoculares y escuchando de forma ordenada los acontecimientos y significados descritos por el guía, el uso de equipo de primeros auxilios debido a lo agreste del camino hace indispensable su manejo, ellos mismos si se ofrece cuentan con este servicio y por supuesto están capacitados para ejercerlo. Los costos y tarifas son definidos por la empresa, en función del tipo, duración y lugar del recorrido.

La empresa tiene buena imagen corporativa en el uso de sus trajes típicos Choles como uniforme, el sistema de trabajo es horizontal, es decir las decisiones son tomadas en conjunto y la organización del trabajo es respetada y tomada en consideración por todos los miembros de la empresa, cuentan con certificaciones como la CONANP y Ecoturismo Certificado y NMX-AA-133-SCFI-2006, brindándoles una imagen de empresa responsable y capacitada al tener estos distintivos.

Tres Lagunas

Asistencia a eventos locales y nacionales como parte del contacto con su público objetivo y relación con intermediarios como lo es Eco Experiencia Chiapas.

La difusión la realizan a través de medios impresos como revistas especializadas que cuentan con un segmento de mercado específico, cuenta con página de internet propia alcanzando así segmentos de mercado con posibilidad de un contacto más directo y mayor captación de posibles clientes, cuentan con diversas apariciones en televisión nacional y promoción a través de redes sociales, actualizando la información de manera continua. Las redes sociales de la empresa no se encuentran del todo actualizadas, teniendo que acceder a otro sitio para la correcta atención del cliente. La empresa mantiene relación con touroperadoras nacionales para una mayor captación de clientes.

Servicios complementarios como telefonía satelital y áreas de internet para uso del turista, cuenta un mirador principal teniendo a si una vista del atractivo natural principal, que son las lagunas, cada una destinada para un uso particular, el codrillario y la convivencia directa con las crías es un atractivo que otras empresas no ofrecen cerca del lugar, dando un servicio personalizado y más confiable con el turista, el uso de las cabañas dúplex también es un factor innovador en esta empresa y de amplio confort para el visitante con las diversas características peculiares con que cuentan esas cabañas, en gran medida ellos son encargados de la reforestación de la selva. El servicio de restaurante no es explotado de una manera adecuada, lo que ocasiona que los visitantes consuman fuera de la empresa generando una mala imagen en este campo.

Cuentan con salón de usos múltiples destinado para actividades que pudieran ofertar o bien para el goce del turista en fiestas o reuniones, el trabajo está dividido dependiendo el perfil del puesto, dando así mayor movimiento y especialización a cada rama, el contar con logotipo visto en diversos medios de comunicación les otorga posicionamiento de marca, las ecotecnias son utilizadas y adaptadas a las cabañas para el beneficio ecológico y una manera de mantener ese lazo que los une con las responsabilidades ecológicas. Sin embargo, el salón de usos múltiples se encuentra sin el debido mantenimiento y en algunas cabañas aún no se encuentran con los acabados finales para su ocupación, los mecanismos de control para la mejora

del servicio no son implementados teniendo deficiencias en este campo. La conservación del cocodrilo es considerada su actividad clave, luciendo de esta forma no sólo un atractivo turístico, sino una parte sustentable fundamental para la empresa.

8.4 Hidalgo

Se ubica en la región centro-oriental del país, colindando al norte con los estados de San Luis Potosí y Veracruz, al este con el estado de Puebla, al sur con los estados de Tlaxcala y México, y al oeste con el estado de Querétaro; el estado de Hidalgo ocupa el lugar 26 en cuestión territorial al abarcar el 1,1 % del territorio nacional.

En este estado, son 4 las lenguas indígenas más habladas (náhuatl, otomí, tepehua y mixteco).

Hidalgo cuenta con una gran riqueza histórica y arquitectónica, siendo el tema religioso el tema principal, contando con hermosas catedrales, capillas, exconventos, monasterios, parroquias y templos.

Una de las principales características turísticas con que cuenta el estado es su amplia gastronomía, algunos de sus platillos sobresalientes son: las quesadillas de flor de calabaza, tamales de frijol, tlacoyos de alverjón enchilados, entremeses de huitlacoche, tamales de escamoles, salsa de escamoles, salsa de nuez cimarrona, sopa venturera, sopa de flor de calabaza y hongos, sopa de tomate, sopa de tortilla, sopa de migas, sopa de flor de calabaza con elote, barbacoa, tortas de elote de la región, cacahuates huastecos, pastes, entre otros.

Grutas Xoxafi. El Palmar

Grutas Xoxafi recibe en su mayoría a turistas jóvenes o estudiantes, lo medio para la estimulación de ventas esta muy completa ya que además de sus medios

impresos, también cuenta con páginas de internet y una red social lo cual les permite mayor cercanía; cuenta con los tres elementos de fidelización para los clientes pero no obsequian regalos u ofrecen algún tipo de servicio postventa. Sus actividades predominan en el ecoturismo y turismo de aventura.

Un elemento muy destacable es que cuenta con dos certificaciones. Cuentan con un logotipo bastante atractivo y todos los empleados en el lugar usan uniformes. Pude observar que aquí hay un gran compromiso con la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, son una organización que cuentan con muchas ecotecnicas y tratan de aprovechar al máximo todos los recursos que les permitan mejorar y mantener al medio ambiente. Cuentan con diversos apoyos que si se han visto reflejados en las instalaciones que tienen.

Grutas Tolantongo

Grutas Tolantongo en su mayoría recibe familias con hijos y jóvenes, en los medios de estimulación de ventas tiene un gran apoyo de la difusión de medios tanto impresos como electrónicos, la página de internet es atractiva a los visitantes y la red social la mantienen en actualización constantemente, lo cual permite mayor cercanía y de manera personalizada, cuentan con dos elementos de la fidelización de clientes. Las actividades predominantes son las de ecoturismo y turismo aventura y su potencial son los atractivos naturales. No cuentan con manuales operativos pero tienen reglamentos en donde se establecen las funciones a desempeñar.

Cuentan con 24 empresas y los productos que se derivan de ellos los dan a conocer internamente en las grutas por lo que se genera mayor difusión de los mismos. Hay un gran compromiso empresa-comunidad. En cuanto al cuidado del medio ambiente cuentan con ecotecnicas y cuidados que permiten mantener el medio ambiente en buen estado. Apoyos institucionales no tienen registrados pero mencionaron que en su mayoría han sido recursos propios con los que han salido a flote como empresa.

La Gloria Tolantongo

En su mayoría reciben turistas a familias con hijos, cuentan con una red social que es atendida de manera constante para con los visitantes de la página, pero no ofrecen muchas promociones dentro de esta. Solo cuentan con un buzón de quejas. Las actividades que aquí se resaltan son de ecoturismo y turismo cultural. Cuentan con poca infraestructura, pero sin lugar a duda lo que más les ayuda son sus atractivos naturales que resultan ser muy potenciales.

Tienen gran compromiso con la sustentabilidad aunque no cuentan con muchas ecotecnias pero participan en la forestación y reforestación, para mantener su medio ambiente en mejores condiciones. Cuentan con apoyos que si se han visto reflejados en la organización.

Parque EcoAlberto

En este apartado hubieron dos entrevistas distintas con responsables del balneario y del gran cañon, en su mayoría reciben a familias con hijos y jóvenes, como ambos lugares están a unos cuantos kilómetros de distancia cada visitante elige que actividades hacer, por lo que algunos servicios son diferentes, sobre todo en cuanto actividades, en general predominan las de ecoturismo y turismo aventura, en donde considero que la mayor atracción es la caminata nocturna en donde se hace una simulación de los inmigrantes al cruce a otro país y un evento de antorchas en la noche, también cuentan con un tobogán, aguas termales y otras que son igual de atractivas para todos los visitantes del lugar.

Cuentan con un logotipo y uniformes para todos los empleados permitiendo reflejar una imagen corporativa bastante buena. El sentido de pertenencia empresa-comunidad se lo toman bastante en serio y toman medidas estrictas en caso de algún

incumplimiento por parte de los integrantes que puede llegar a la expulsión total para con ellos.

Tienen compromiso con la sustentabilidad y medio ambiente por lo que día a día hacen un gran esfuerzo en conjunto con las ecotecnias que tienen. Los apoyos se han visto reflejados en las instalaciones, pero también han aportado con sus recursos propios para seguir creciendo.

8.5 Puebla

Está ubicada en la región centro del país, al oriente de la Ciudad de México. Presenta con un territorio de contrastes, con cañadas y serranías en la mayor parte del mismo. El Valle de Puebla-Tlaxcala, en el que se localiza esta entidad federativa, es amplio y de clima templado, con una altitud de 2160 metros sobre el nivel del mar.

El límite poniente del valle de Puebla es la Sierra Nevada, formada esencialmente por los volcanes Popocatepetl e Iztaccíhuatl. Alcanza alturas superiores a 5000 msnm. Las cumbres de estos volcanes ocupan el segundo y tercer lugar por su elevación a nivel nacional, y normalmente estaban cubiertas de nieve durante todo el año. El Popocatepetl es un volcán activo y se ha convertido en uno de los más vigilados del mundo luego del aumento en su actividad volcánica. La Sierra Nevada establece el límite occidental del valle Puebla - Tlaxcala.

Puebla está localizada sobre cuatro regiones hidrológicas. Casi dos tercios de su territorio corresponden a la región del Balsas que desemboca en el Océano Pacífico. El Río Atoyac capta las aguas de numerosos afluentes, entre ellos el Zahuapan, el Nexapa, el Acatlán y el Mixteco. Las cuencas de los ríos Amacuzac y Tlapaneco se unen al Atoyac para dar origen al curso medio del río Balsas. En esta región se encuentran algunas presas importantes, destacando la Presa Valsequillo.

Los climas dominantes en esta entidad federativa son los templados, con diversos grados de humedad. Se estima que los espacios con clima templado en Puebla se presentan aproximadamente en el 40% de su superficie. En la región del centro del estado, donde se encuentra los valles de Puebla-Tlaxcala y Atlixco, la vertiente meridional de la Sierra Norte de Puebla y la vertiente occidental de la Sierra Negra de Tehuacán se tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano. En esta porción del territorio poblano las temperaturas anuales son de 16° en promedio y la captación pluvial oscila entre los 600 y 800 mm. anuales. La estación más lluviosa es el verano.

Los climas cálidos se presentan en las regiones de la Mixteca Poblana y la vertiente oriental de las sierras Norte y de Tehuacán, así como la región de la Sierra de Quimixtlán, en la zona centro oriente del estado. Las temperaturas cálidas se deben a una menor altitud en comparación con ámbitos geográficos como el valle de Puebla.

Poco más del 18% de la superficie de Puebla posee algún tipo de climas secos o semisecos. Se trata principalmente de la parte sur del valle de Tehuacán y los Llanos de San Juan y de San Andrés, localizados tras las altas montañas del oriente del estado.

Estos factores definitivamente influyen en las características ambientales de su territorio y contribuyen a la definición de su caracterización turística y a perfilar su propuesta en el ámbito del turismo de naturaleza (Plan estatal de desarrollo Puebla)

Águilas del Cretácico

Esta empresa cuenta con atractivos naturales bastante diferenciables en comparación con las demás organizaciones, cuentan en su mayoría con actividades de ecoturismo y turismo rural, se desempeña en un clima seco teniendo como principales atractivos los fósiles y las huellas de dinosaurios, los miembros que participan en esta empresa son tan solo tres, por lo cual no cuentan con un

organizagrama bien definido, y no perciben sueldo alguno debido a que el 80% de las ganancias son para reinvertirlo; además de la difusión que tienen con medios impresos y electrónicos, también les ayuda la difusión por parte de la misma reserva natural en la que se encuentran.

Las vías de accesos se encuentran en terracería aproximadamente casi 10km para llegar al centro ecoturístico, lo cual representa una desventaja ya que algunos turistas no tienen muchas facilidades para llegar.

En la sustentabilidad y protección al medio ambiente que desempeñan, actualmente cuentan con varias ecotecnias y en el aumento de sus instalaciones están implementado aún más.

Centro Ecoturístico Ocozotla

En esta empresa anteriormente contaban con un principal atractivo que eran los venados, pero se perdieron debido a que se enfermaron, no cuentan con otro atractivo que atraiga a los turistas, por lo que en sí su principal fuente de ingresos se deriva del salón de usos múltiples para diversos eventos ya sea por entretenimiento o por trabajo. Las personas que laboran ahí no reciben un sueldo fijo y cuando se les presentan eventos hay la posibilidad de recibir ese ingreso además de generar empleos temporales.

No cuentan con una página propia y mucho menos una red social por lo que la difusión es menor. En cuanto a apoyos institucionales, solo tienen registrado uno, pero no se menciona el monto.

En general el centro cuenta con pocas instalaciones, actividades y atractivos pero en el aspecto de sustentabilidad y cuidado al medio ambiente se ha tratado de mantener con las ecotecnias con las que cuentan.

Centro Ecoturístico Entrada a la Sierra

En este centro ecoturístico la mayoría de las personas que llegan son para los eventos que son posibles realizarse en el salón de usos múltiples, por lo que esta instalación es considerada la mayor fuente de ingresos, no cuentan con un atractivo natural potencial y mucho menos actividades de turismo rural, cultural o aventura. Los medios en los que se difunden además de los impresos y de la página web, también tienen intermediarios, cuentan con una misión, visión y un logotipo que no se distingue lo que representa.

En cuanto al compromiso con la sustentabilidad en la mayoría de sus instalaciones cuentan principalmente con baños secos y cuentan con otras ecotecnias que apoyan al medio ambiente. Por último en comparación con las dos anteriores organizaciones, si cuenta con apoyos para la inversión y capacitación de ellos mismos.

Hotel Taselotzin

El Hotel Taselotzin en su mayoría recibe turistas hasta en un 45% que son extranjeros y el resto son nacionales, en el segmento de fidelización cuentan con los tres elementos, pero no realizan algún servicio de post venta o regalos a sus clientes, cuentan únicamente con actividades de turismo rural. La capacitación es constante. En la difusión cuentan con mucha vía online, con varias páginas de internet y una red social. En cuanto al compromiso con la sustentabilidad es por iniciativa propia y solo cuentan con dos ecotecnias. Han recibido apoyos pero ha habido más aportación de recursos propios y tienen la posibilidad de generar 17 empleos.

Grupo Chiuanime

El Grupo Chiuanime recibe visitantes como familias, jóvenes, estudiantes; se dijo que llegan más turistas extranjeros que nacionales pero no se mencionó algún porcentaje

concreto. Tienen problemas en cuanto a la comunicación telefónica pero aun así las realizan cuando es posible, en la difusión solo cuentan con una página de internet y no tienen una red social, pero mantienen los medios impresos. Cuentan con tres elementos importantes de la fidelización aunque no dan regalos o algún servicio de post venta que les permita mantener cercanía con los clientes. Cuentan con actividades de turismo rural.

En el compromiso con la sustentabilidad si cuentan con algunas ecotecnias que les permiten preservar el medio ambiente. De igual forma han recibido apoyos institucionales pero mencionaron que el apoyo ha sido como en un 50% y sus recursos propios el otro 50%.

Tosepan Kali

Aquí se reciben en su mayoría jóvenes y parejas, esta organización cuenta con mucha difusión ya que cuentan con intermediarios, páginas de internet, además de la página propia, cuentan con una red social que resulta ser más informativa y no ofrecen muchas promociones en ella, cuentan con dos elementos para la fidelización de clientes, al parecer no dan algún tipo de regalo o servicio de post venta. Cuentan con más actividades de turismo rural y ecoturismo.

Es una de las pocas que están en proceso de realización de sus propios manuales de operación y para cuestiones administrativas hacen uso de un software llamado access. El compromiso con la sustentabilidad lo mantienen día a día, para los servicios que dan y también para sus actividades de agricultura. Los apoyos que han recibido aquí registrados son dos, pero ha habido también una gran aportación con sus mismos recursos.

8.6 Oaxaca

Se localiza al sureste de la República Mexicana, hacia el extremo suroeste del Istmo de Tehuantepec. Limita al norte con Veracruz, al noroeste con Puebla, al este con Chiapas, al oeste con el estado de Guerrero y al sur con el Océano Pacífico, cuya extensión de costa es de 600 km.

Los tres principales climas presentes en Oaxaca son: el cálido subhúmedo con lluvias en verano, semicálido subhúmedo con lluvias en verano y templado subhúmedo con lluvias en verano.

Alberga una rica composición multicultural donde conviven más de 16 grupos étnicos, tiene una fuerte identidad indígena, principalmente zapoteca.

Las tierras de propiedad comunal disponibles son sembradas por el comisariado y la cosecha es repartida entre todos, o se vende para obtener algún ingreso para el comisariado.

A pesar de contar con elementos urbanos, mantiene prácticas que le dan un rasgo propio, como la fiesta, el tequio (trabajo colectivo), los cargos, asambleas, que culturalmente la vuelven una comunidad de pertenencia, que brinda identidad a sus habitantes. Formas de autogobierno expresadas en los sistemas de cargos político-religiosos y los mecanismos de toma de decisiones.

En la Sierra Norte de Oaxaca, se encuentra los llamados “Pueblos Mancomunados”, una de las zonas más ricas en diversidad de flora y fauna en el país; en Benito Juárez, La Nevería, Cuajimoloyas, Llano Grande, Latuvi, Lachatao, Amatlán y Yavesía habita la mayor concentración del pueblo indígena zapoteca, quienes conservan las tradiciones de vida comunitaria y lengua. Estos pueblos comparten un historia en común de 400 años, y viven en lo alto de la sierra oaxaqueña, por ello son conocidos como “la gente de las nubes”.

El estado de Oaxaca cuenta con 570 municipios y está dividido en 8 grandes zonas: Mixteca, Cañada, Papaloapan, Istmo, Valles centrales, Sierra Sur, Sierra Norte y la Costa.

Según un estudio del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 24 de los 50 municipios más pobres del país pertenecen al estado de Oaxaca, a pesar de que es el 5° Estado con mayor territorio del país, con un gran valor cultural y de recursos naturales para el país.

La Agricultura es la principal actividad del sector primario, caracterizada por ser extensiva, temporal, tradicional y de subsistencia; debido a que la mayor parte de la población es rural, este sector absorbe el 51.39 % de la población ocupada, cuyo rasgo es la ser mano de obra no calificada; además de considerarse como población que vive en la marginación, pobreza y pobreza extrema, siendo uno de los factores que inciden en el alto grado de migración.

El segmento de clientes es diverso van desde familias, hasta jóvenes y adultos. Tanto locales y nacionales, como internacionales. En las entrevistas a los responsables de las empresas, se expresan características de los clientes nacionales como que realizan un mayor consumo, mientras los internacionales buscan una experiencia en contacto con la naturaleza y vivenciar la forma de vida en estas comunidades y de su cultura, que no involucren un consumo mínimo de servicios considerados como un lujo. Ambos segmentos de clientes buscan un mayor contacto con la naturaleza, gustosos de vivir una experiencia a través de los atractivos naturales, culturales y rurales de cada una de las zonas, realizando actividades de turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural.

8.6.1 Relación con el cliente

El primer contacto con los turistas se realiza a través de las redes turísticas que conforman a las empresas de ecoturismo de los pueblos mancomunados, quienes tienen la infraestructura y la comunicación para que se promocionen e incrementen su número de visitantes. El medio más utilizado para realizar este contacto e incluso venta es el internet.

En Oaxaca, las principales redes o circuitos turísticos por medio de los que se relacionan tanto con clientes como otras empresas son:

- Red Expediciones Sierra Norte (conforma a Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi, Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi, Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande, Comité de Ecoturismo la Nevería).
- Red Expediciones Sierra Juárez (Ecoturixtlan, Comité de Ecoturismo Santa Catarina de Lachatao).
- Red de Humedales de la Costa de Oaxaca. Relaciones comerciales con PROMETUR (La Ventanilla).
- Red Indígena de Turismo de México. A.C. (Ecoturismo Comunitario Capulálpam).

Tanto las empresas que forman como las que no forman parte de éstas redes, mantienen una relación con el cliente y de promoción mediante proyectos gubernamentales, asistencia a eventos turísticos en otros estados, oficinas de información en la ciudad de Oaxaca, así como internet y por medio de recomendaciones.

Dentro de las propuestas de valor encontramos que se diferencian algunas empresas de otras de acuerdo a la red turística de la que forman parte, así como a la zona en la que se encuentran sus recursos, ya que en algunas destacan más los atractivos naturales y en otras los culturales y rurales, debido a su localización.

En general es notorio que las actividades de conservación y cuidado del medio ambiente destacan en todas las empresas de ecoturismo en Oaxaca analizadas, así como el uso de ecotecnias, tanto como la necesidad y visión del cuidado de recursos naturales y la trasmisión de éstos valores por medio de Educación ambiental y capacitación, tanto en la comunidad y participantes de las empresas de ecoturismo, como de conocimiento y práctica para los visitantes, aquí recae un valor del cuál se derivan varias propuestas y proyectos para impulsar el desarrollo de las comunidades a través de la concientización y uso de recursos naturales de manera responsable para el crecimiento y proyección de éstas empresas.

8.6.2 Recursos y actividades clave

Estos recursos se componen principalmente de la infraestructura de las empresas en conjunto con las organizaciones y redes que las apoya, como de los atractivos naturales, culturales y rurales típicos de cada zona.

Principalmente se encuentran:

- La infraestructura para hospedaje, alimentación, áreas y equipo para prestación de servicios complementarios y oficinas.
- El recurso humano conformado por los habitantes de la comunidad.
- El tipo de organización sin fines de lucro, pero si de aumento de calidad de vida para la comunidad, en el que todos se apoyan y buscan un bien común en interacción sustentable con el medio físico en el que se encuentran.
- Espacio físico que conforman los atractivos naturales (montañas, costas, lagos, grutas, senderos, etc), culturales (zonas arqueológicas, artesanías, manifestaciones religiosas y agropecuarias, etc) y rurales (centros de medicina tradicional, gastronomía, elementos dialécticos, etc).
- Las medidas ecológicas y proyectos de protección al medio ambiente, así como el uso de ecotecnias.

- Los documentos necesarios para la constitución de la empresa de manera legal y requisitos para formar parte de proyectos y apoyos gubernamentales.

En cuanto a las actividades clave encontramos que las más trascendentes para todas las empresas de Oaxaca son:

- Ecoturismo (observación de flora y fauna, senderismo interpretativo, talleres de educación ambiental, campismo, etc).
- Turismo de aventura (cabalgata, caminata, ciclismo de montaña, tirolesa, rappel, etc).
- Turismo rural (participación en prácticas agropecuarias tradicionales, aprendizajes dialécticos, talleres gastronómicos, preparación y uso de medicina tradicional, etc).
- Actividades administrativas y operativas para la conformación de los productos turísticos que ofrecen dichas empresas.
- Uso de ecotecnias y realización de actividades en conjunto con la aplicación de programas de protección del medio ambiente.

Comité de Ecoturismo Santa Martha Latuvi

Se muestra gran compromiso con el cuidado y protección del medio ambiente de parte de la empresa en conjunto con la comunidad. Por ello prefieren y buscan turismo extranjero, debido a que expresan que son más respetuosos por la naturaleza que los turistas nacionales. El sentido de pertenencia de la comunidad y la empresa se muestra en un grado muy alto y se percibe en la visita al lugar. Se caracterizan por la producción forestal y por una serie de actividades clave por las cuáles son identificados los integrantes de la empresa y de la comunidad.

Comité de Ecoturismo Yaa Cuetzi (Cuajimoloyas)

Se identifican como parte de la Red de Sierra Norte pero no tienen una imagen corporativa tan bien definida como las otras. Yaa-palo cuetza-hueco (palo de

quiote). Las otras empresas de ecoturismo tienen mejores vías de acceso y precios más bajos por los servicios, en cuajimoloyas los caminos apenas se están mejorando. Tienen productos y atractivos diferenciadores.

Comité de Ecoturismo San Isidro Llano Grande

Tiene una gran ventaja frente a las otras empresas en cuestión de promoción, ya que no sólo es en los medios tradicionales también en medios electrónicos y a nivel internacional. Tienen un grado alto de compromiso con la sustentabilidad, así mismo, se encuentran en una zona protegida.

Comité de Ecoturismo Benito Juárez

Se diferencian en cuanto a sus actividades clave por la granja de truchas (autoconsumo) y la floricultura (alcatraz y agapam), cuentan con instalaciones que representan una ventaja competitiva como la lavandería y las canchas deportivas. Su compromiso con la sustentabilidad comprende el uso de ecotecnias, aún así no se ve reflejado en otras acciones a comparación de la mayoría de las empresas analizadas de Oaxaca.

Comité de Ecoturismo La Nevería

Se diferencian principalmente por sus invernaderos y cultivo de verdolagas, es importante resaltar que los estímulos se ven reflejados en las áreas para lo que fueron asignados. Es notorio el alto grado de pertenencia de la comunidad en el proyecto y la toma de decisiones por la Asamblea. Deben mejorar en sus cuestiones administrativas y contables, así como en el emprendedurismo. Su compromiso con la sustentabilidad es alto por las acciones que hacen a comparación de las demás empresas de Oaxaca y es notorio en sus programas medio ambientales y fue comprobable durante las visitas.

Ecoturixtlán

Cuentan con actividades muy variadas, así como con la infraestructura e instalaciones para realizarlas. Muestran nociones y conocimiento en manejo de la empresa en la aplicación de herramientas tanto administrativas como contables, así como una buena promoción y planeación no sólo mercadológica, también de la empresa en general. La pertenencia de la comunidad y la empresa no se ve tan reflejada o arraiga como en el resto de las empresas. Es una de las principales empresas que refleja mayor estabilidad y rentabilidad. Muestran muchos recursos en todas las áreas fundamentado con las certificaciones y concursos ganados, así como gran emprendurismo por parte de sus dirigentes.

Ecoturismo Comunitario Capulálpam

Muestran un gran compromiso de la comunidad con y para la empresa, así como sentido de identidad y pertenencia. Su capital social en cuestión de cómo se organizan y deciden esta muy arraigado en el valor social, haciendo participe e involucrando a toda la comunidad. Cuentan con los 4 tipos de actividades del producto turístico, así como instalaciones adecuadas. Su promoción aunque es buena puede mejorar mucho.

Proyecto Ecoturístico Los Arrecifes de Chipehua

Tienen gran compromiso con la sustentabilidad, que se refleja en sus actividades y esfuerzos, así como la UMA, aún así les queda mucho por mejorar en ese ámbito. La comunidad siente que es parte de la empresa, se identifica con ella y como un beneficio para la comunidad. Las actividades que poseen son mínimas y no tienen diferenciación o ventaja competitiva ante las otras empresas. Aunque son notorios los esfuerzos que hacen para promocionarse, deben de buscar medios más innovadores y mejores para hacerlo. En cuanto a los recursos no se ven reflejados para lo que fueron asignados.

La Ventanilla

Se observa que las actividades de ecoturismo y turismo naturaleza son mucho menor en número, a pesar de ello, tienen una imagen corporativa muy bien definida así como una gran fortaleza en la promoción de su producto turístico frente a las demás empresas, así como la diferenciación por la crianza de cocodrilos y tortugas, la cuál también es la base de un atractivo turístico con mucho auge nacional e internacional, que es la liberación de dichas tortugas por parte de los turistas la cuál constituye una actividad u atractivo principal. Por lo tanto se podría concluir que a pesar de que tienen menos actividades y recursos en cuestión de la prestación del producto turístico, los recursos e infraestructura (externa) con la que cuentan, la han sabido explotar. En las entrevistas se muestra mucho interés de involucrar a la comunidad, así como se menciona que sólo forman parte de la empresa los integrantes de la comunidad.

Comité de Ecoturismo Santa Catarina de Lachatao

Existe notorio compromiso de la comunidad con el proyecto. El hecho de que lleven pocos años de funcionamiento es notorio, ya que les falta mucho por mejorar en la cuestión administrativa, contable y planeación para la generación de estrategias que contribuyan a su crecimiento. No cuenta con certificaciones, a pesar de ello en la base de datos se encuentran registrados dos apoyos de capacitaciones propios del "Distintivo M". Por otro lado a pesar de que sus actividades no son muy variadas y sus instalaciones no se diferencian mucho, cuentan con un turismo variado que va desde parejas, tercera edad, hasta estudiantes e investigadores. Es una empresa tradicional a la que le falta desarrollarse, así como aumentar las acciones en fomento del compromiso con la sustentabilidad. Falta promoción y difusión.

CAPÍTULO 9. Propuesta de estrategias de Desarrollo Sustentable en ECTNM

9.1 Ambientales

- Uso de ecotecnias (paneles solares, captación de agua de lluvia, biodigestor, focos ahorradores, hidroponía, abonos orgánicos, hidroponía, talleres de reciclaje, perlizadores de agua, entre otros).
- Realización de actividades en conjunto con la aplicación de programas de protección del medio ambiente.
- Identificación de impactos ambientales potenciales del proyecto y sugerencias para su moderación y corrección.
- Talleres de educación ambiental para la concientización y uso de recursos naturales de manera responsable para el crecimiento y proyección de estas empresas.
- Contar con un reglamento ambiental.
- Manejo de Desechos
 - Promover el manejo integral y adecuado de los residuos sólidos.
- Mejora de líneas de investigación ambientales que brinden alternativas para el uso, aprovechamiento y protección de recursos naturales.
 - Estudios de impacto ambiental.
 - Estudios de capacidad de carga.
- Mejorar la detección y fortalecer la prevención y el combate de incendios forestales.
- Celebrar convenios de o concertación, con instituciones involucradas en la preservación de áreas naturales para promover y proponer que las zonas susceptibles de ser declaradas como área natural protegida sean inscritas legalmente según corresponda.
- Promover la elaboración de planes de manejo ambiental y el asesoramiento a los sujetos involucrados.
- Monitorear ecosistemas prioritarios amenazados.
 - Monitorear “puntos de calor” en tiempo real para detectar incendios.

- Monitorear especies silvestres para su conservación y aprovechamiento.
- Monitorear y evaluar las especies exóticas o invasoras.

9.2 Sociales

- Favorecer la participación de la comunidad en la empresa para buscar conjuntamente soluciones.
- Destacar la importancia de la organización sin fines de lucro, pero si de aumento de calidad de vida para la comunidad.
- Facilitar y apoyar la participación activa de mujeres y de grupos marginados de la comunidad.
- Impulsar el desarrollo de las comunidades a través de la concientización y uso de recursos naturales de manera responsable.
 - Consolidar proyectos de educación ambiental.
 - Realizar eventos sociales para crear conciencia ambiental.
 - Implementar talleres comunitarios para el uso responsable de recursos naturales y de reciclaje.
 - Formalizar mesas redondas de diálogo, congresos y eventos institucionales para el análisis y generación de propuestas para dar soluciones a problemáticas sociales y ambientales.

9.3 Económicas

- Forjar un mayor aforo turístico para tener mayor derrama económica.
- Generación de empleo para la propia comunidad, a partir del crecimiento planeado de las empresas.
- Promover las alianzas de participación de la comunidad y grupos de pueblos indígenas en conjunto con los proyectos gubernamentales de desarrollo social.
- Realizar convenios con otras empresas para apoyar financieramente proyectos de desarrollo local.

9.3 Organizacionales

9.4.1 Recomendaciones generales

- Crear un nombre, logotipo y slogan con valor e impacto (basado en su historia, ubicación geográfica, cultura, lazos sociales, tipo de servicios y productos que ofrecen).
- Contar con documentos necesarios para la constitución de la empresa de manera legal.
- Rescatar el manejo, formas de organización y valores derivados de los conocimientos empíricos o tradicionales.

9.4.2 Prestación del Servicio Turístico

- Identificar los recursos clave que conforman a la empresa:
 - Infraestructura.
 - Atractivos naturales, culturales y rurales típicos de cada zona.
- Principal atractivo del proyecto, así como principal atractivo del proyecto más cercano.
- Identificar las actividades turísticas potenciales, así como nuevas actividades en función de los recursos con los que se cuenta:
 - Ecoturismo (observación de flora y fauna, senderismo interpretativo, talleres de educación ambiental, campismo).
 - Turismo rural y cultural (participación en prácticas agropecuarias tradicionales, aprendizajes dialécticos, talleres gastronómicos, preparación y uso de medicina tradicional).
 - Turismo de aventura (cabalgata, caminata, ciclismo de montaña, tirolesa, rappel, etc).
- Análisis de productos turísticos.

- Diagnóstico turístico: Define los atractivos turísticos con los que se cuenta y determina posible actividades para crear un producto turístico original, diferenciado y competitivo.
- Contar con servicios de reservación (telefónica, por páginas web, correo electrónico, por touroperadoras, etc).
- Inventario de recursos naturales y culturales con potencial turístico.
- Análisis y jerarquización de los recursos inventariados.
- Definición de actividades (turismo rural, ecoturismo y turismo de aventura) que pueden desarrollarse en base a la vocación de los recursos.
- Uso de tecnologías alternativas e ingeniería en los servicios. Dirigida a mejorar e innovar los procesos para proporcionar productos, actividades y servicios diferenciados, a través de la creación de valor para el cliente.
- Asociación con redes o circuitos turísticos para complementar y mejorar la prestación del servicio turístico.
- Tener un libro de visitas para el registro de visitantes.
- Realizar un inventario de productos turísticos.
- Centro turístico debidamente señalado (visible).
- Calendarización de actividades a realizar en el centro ecoturístico.
- Carpeta estructurada de servicios y atractivos turísticos.
- Precios y/o lista de servicios a la vista.
- Calidad en servicio y productos ofrecidos.
- Servicios complementarios como telefonía satelital y áreas de internet para uso del turista.
- Realización de reservaciones y pagos con anticipación para asegurar las ventas y las visitas.

9.4.3 Recursos Humanos

- Estructura organizacional y organización interna.
- Forjar identidad y vinculación de los miembros y la empresa:

- En función a los elementos de la identidad: homologar vestimenta, espacios, materiales, actividades, servicios, productos, etc.

-Transmitir la imagen de la empresa en dinámicas de integración, capacitaciones y a través de medios de comunicación internos.

- Realizar un estudio del perfil del personal, identificar capacidades y formación personal de los integrantes de la organización.
- Determinación de puestos.
- Establecimiento de sueldos y salarios.
- Brindar capacitación continua.
- Tener guías especializados.

9.4.4 Finanzas

- Identificar fuentes de financiamiento.
- Cumplir con los requisitos y realizar los trámites necesarios para formar parte de proyectos y apoyos gubernamentales.
- Análisis de precios de los principales competidores ya establecidos en el mercado
- Establecimiento de precios y tarifas
- Listas de precios bien definidos de acuerdo a los costos que se generan para ofrecer los servicios.
- Control contable a través de estados financieros.
- Manejo de software especializado para el manejo de contabilidad y reservaciones.
- Inversión efectiva de los recursos otorgados por organismos públicos y privados.
- Inversión en infraestructura para hospedaje, alimentación, áreas y equipo para prestación de servicios complementarios y oficinas.
- Inversión en mobiliario y equipo adecuado para la prestación del servicio turístico y la realización de las actividades de turismo de aventura, ecoturismo y turismo cultural que se vayan a ofrecer.

- Reinversión efectiva de las donaciones y aportes de los operadores turísticos en el mejoramiento de las instalaciones y servicios ofertados por el área.
- Hacer un estudio financiero para definir la factibilidad económica y financiera del proyecto que asegure su rentabilidad, que derive en ingresos para los participantes.
- Realizar proyecciones de la demanda, de ingresos y de egresos.

9.4.5 Mercadotecnia

- Medir el nivel de satisfacción de los visitantes mediante encuestas y/o entrevistas.
- Definir su mercado meta.
- Descripción del producto turístico que se va a ofertar.
- Realizar estudio de mercado: que presente las necesidades y características de la demanda.
- Análisis de la demanda (local, regional, nacional y/o internacional dependiendo del alcance del proyecto).
- Segmentación del mercado a partir de: edad, género, de donde vienen, en pareja o grupos de jóvenes, ingresos, de acuerdo sus gustos y preferencias, medios de transporte utilizados y en dónde compran los servicios, así como las actividades predominan en su visita. Conocer lo que les gusta y lo que les disgusta de los sitios que visitan, que otras cosas o actividades les gustaría realizar, número de visitantes al mes.
- Análisis de la oferta o competencia (local, regional, nacional y/o internacional dependiendo del alcance del proyecto).
- Diferenciación de productos.
- Análisis de comportamiento de los visitantes.
- Selección de canales de comercialización.
- Innovación en los métodos para comercializar sus productos.
- Obtener certificaciones (P. ejemplo: NOM 133 y Distintivo M).
- Participación en ferias.
- Definir paquetes y promociones.

- Establecimiento de políticas tarifarias:
 - Tarifas especiales para grupos (P.ejemplo: volumen, especialización, estudiantes.).
 - Compras por adelantado (reservaciones).
 - Pagos por adelantado.
 - Cancelación de reservaciones.
 - Precios especiales en temporada baja.
 - Tarifas especiales para nacionales, residentes, estudiantes.
 - Implementación de una tarjeta de descuentos para usuarios o visitantes (tarjeta verde).
- Publicidad en medios impresos: tarjetas, tripticos, revistas e internet.
- Página web para publicitarse y comercializar.
- Utilizar medios sociales para fines de mercadotecnia.
- Alianzas estratégicas con touroperadoras.
- Organizar seminarios y talleres de información y difusión.
- Configurarse competitivamente a partir de estructuras denominadas clusters.
- Contacto con los turistas, realizado a través de las redes turísticas.
- Apoyar la promoción de eventos de nicho recurrentes y reconocidos, para desarrollar entusiasmo entre viajeros de nichos de mercado.

CONCLUSIONES

Cada vez son más las organizaciones que comprenden que es primordial tomar en cuenta que para lograr que su actividad económica se sostenga con el pasar del tiempo, no sólo es importante el aspecto económico para realizar su actividad, sino que es necesario dimensionar que también deben desarrollarse de manera integral en un entorno social y ambiental.

Es por ello, que surgió la necesidad de crear estrategias que orienten a las empresas comunitarias hacia un desarrollo generador de valor, que contribuyan a su crecimiento empresarial, al mismo tiempo que aportan valor a la comunidad y al país, satisfaciendo necesidades de la generación actual sin afectar a las que están por venir.

Las ECTNM poseen importantes características de Desarrollo Sustentable inmersas en su: Cultura, tradiciones y valores transmitidos por generaciones. Como parte de su filosofía es mostrado durante sus acciones cotidianas, fundamentadas en un valor de tomar sólo lo necesario de la naturaleza para la realización de sus actividades, en dónde engendran, la importancia de un equilibrio natural de los elementos que envuelven al ser humano para subsistir y convivir como un ente social y económico, al mismo tiempo que conservan los recursos naturales para no impactar de manera negativa a las generaciones futuras.

En la presente investigación se presentó una propuesta de estrategias que contribuyen al Desarrollo Sustentable en las ECTNM y que podrían ser aplicadas por las empresas de esta índole en el país. Las estrategias se realizaron a partir de una investigación cualitativa, en dónde se buscó conocer las características que poseían éstas empresas y podrían ser potencializados por medio de estrategias.

El supuesto de investigación se cumplió, ya que dichas estrategias y recomendaciones, se construyeron con base en los principales elementos de

Desarrollo Sustentable identificados en las 31 ECTN seleccionadas, pertenecientes a los estados de: Chiapas, Puebla, Hidalgo y Oaxaca. Las cuáles se generaron con el apoyo de herramientas metodológicas y administrativas para realizar el diagnóstico y análisis de dichas ECTNM. De la misma manera, fueron identificadas dentro de las cuatro áreas funcionales planteadas al inicio de la investigación.

Asimismo, se establecieron estrategias ambientales, sociales y económicas para complementar a las estrategias empresariales, ya que constituyen una base esencial para el desarrollo de las empresas estudiadas y de su comunidad.

Como consecuencia del Desarrollo Sustentable en la actividad turística de las ECTNM, no sólo se genera un valor económico y social, sino que también se atiende a una problemática ambiental nacional, al preservar los recursos naturales del país.

ANEXOS

Anexo I. Glosario

Actividad Turística

Son aquellas acciones derivadas de las interrelaciones entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos.

Agenda 21

Programa expuesto durante la en la Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible organizada por Naciones Unidas en Río de Janeiro, que detalla una lista de asuntos medioambientales de gran atención.

Área Natural Protegida

Espacio del territorio nacional expresamente reconocido y declarado como tal, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y los demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su importancia para el Desarrollo Sustentable del país.

Atractivos Turísticos

Es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico que tiene que están puestos en valor para los turistas.

Autoconsumo

Alimentos, productos y recursos naturales producidos y recolectados por un poblador o una población, consumidos por ella misma y destinados a cubrir las necesidades básicas, sin considerar excesos para la venta.

Capacidad de Carga Efectiva

Es el número máximo de visitas que puede soportar un lugar después de ser modificado por la capacidad de carga real y de manejo.

Capacidad de Carga Física

Es el límite máximo de visitas que se pueden hacer al sitio durante un día.

Capacidad de Carga Real

Es el número de visitas que puede soportar un área en un día modificada por los factores de corrección.

Capacidad de Carga Turística

Es un tipo específico de capacidad de carga Ambiental y se refiere a la capacidad biofísica y social del entorno respecto a la actividad Turística y su entorno.

Capacidad de Manejo

Es el estado condiciones que la administración de un área protegida debe tener para desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

Certificación Moderniza/ Distintivo M

Certificado que impulsa la mejora en la calidad de los servicios turísticos.

Demanda Turística

Esta constituida por los flujos o corrientes de viajeros reales y potenciales que consumen el producto turístico de un país.

Desarrollo Sustentable

Progreso por medio del cuál, se busca satisfacer las necesidades presentes de la población actual, sin comprometer a futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Siendo éste, un crecimiento que se caracteriza por la habilidad de sostenerse en el tiempo y sustentado en recursos capaces de regenerarse. Dicho concepto considera la interrelación de las dimensiones: Social, Ambiental y Económica.

Diversidad Biológica

Conjunto de la pluralidad de organismos vivos.

Ecosistema

Conjunto de seres vivos en un área natural que se relacionan entre sí y con su medio ambiente.

Ecotecnia

Son aquellos procedimientos fundados en la conservación ecológica, realizados mediante destrezas manuales y conocimientos intelectuales.

Hospedaje

Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente para turistas, a condición del pago de una contraprestación de tarifas.

Infraestructura Turística

Es el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y por ende del turismo, comprende: aeropuerto, puerto, sistema vial, acueductos, electricidad, telecomunicaciones, instalaciones hospitalarias, transporte, aseo urbano, etc.

NOM 133/ NMX-AA-133-SCFI-2006

Norma Oficial Mexicana, que tienen que ver con las buenas prácticas sustentables en el ecoturismo

Oferta Turística

Constituida por la capacidad receptora de un país, condicionada por el conjunto de bienes, servicios y organización turística que facilitan y posibilitan los servicios a la corriente de viajeros

Plan de Manejo

Documento que contiene acciones orientadas a cumplir con los objetivos de las áreas protegidas en el país. Comprende acciones de: Protección, monitoreo, cosecha de especies nativas, regeneración y restauración del hábitat, etc.

Puntos de calor

Localización de las zonas en riesgo de incendio forestal.

Ruta Turística

Es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, que sirve de base para la creación de los itinerarios.

Turismo de Naturaleza

Actividades turísticas realizadas en conjunto con la naturaleza.

Sociedad del Conocimiento

Comunidad que se involucra en el saber de la sociedad, a través de la investigación, uso, conceptualización, transmisión y todas aquellas actividades que lleven a la creación del conocimiento.

Anexo II. Siglario

ANP

Área Natural Protegida.

EBC

Empresas de Base Comunitaria.

ECTN

Empresas Comunitarias dedicadas al Turismo de Naturaleza.

ECTNM

Empresas Comunitarias dedicadas al Turismo de Naturaleza en México.

CBT

Community Based Tourism. Traducido al español como Turismo de Base Comunitaria.

CDI

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

CONACYT

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

CONANAP

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

CMMAD

Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo

IIE-UNAM

Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

INEGI

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

LGEEPA

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

OCDE

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

OECD

Organization for Economic Cooperation and Development. Siglas en inglés de la OCDE.

OMT

Organización Mundial del Turismo

ONU

Organización de las Naciones Unidas.

PNUMA

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

PRONABE

Programa de Monitoreo y Evaluación Ambiental de Sustancias Tóxicas, Persistentes y Bioacumulables.

PTAZI

Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas.

SECTUR

Secretaría de Turismo.

SEMARNAT

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SENDASUR

Red de Turismo de Chiapas Ecotours y Etnias.

SERNANP

Servicio Nacional de Áreas Protegidas.

TLCN

Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

UMA

Unidad de Manejo Ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arco. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª Ed. México. McGrawHill.
- Dessler, Gary y Varela, Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ª Ed. México. Pearson.
- Fernández Aldecua, María J. (2011). *Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo?*. El Periplo Sustentable. Núm. 20. (pp. 31-74). México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Fisher, Laura y Espejo, Jorge. (2011). *Mercadotecnia*. 4ª Ed. México. Mc Graw Hill.
- Gurría Di-Bella, Manuel. (2001). *Introducción al turismo*. México. Editorial Trillas.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2010). *Metodología de la investigación*. 10ª Ed. México. Mc Graw Hill.
- Hiwasaki, L. (2006). *Community-Based Tourism: A Pathway to Sustainability for Japan's Protected Areas*. Society & Natural Resources: An International Journal, 19 (8), 675-692.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Secretaría de Turismo. (2012). *Conociendo México*. México. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Secretaría de Turismo. (2003). *Cuenta Satélite del Turismo de México 1998-2003*. México. INEGI-SECTUR.
- Kotler, Philip. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 8ª Ed. Perú. ESAN.
- Lezama, José Luis (2010). *Sociedad, medio ambiente y política ambiental*. En Lezama, José Luis & Graizbord, Boris. 1ª Ed. *Grandes problemas de México*; v. 4. (pp. 23-59). México. Colegio de México.
- Lira Briceño, Paúl. (2009) *Finanzas y financiamiento: Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer*. Perú. Nathan Associates Inc.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2007) *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial*. GEO 4: Medio ambiente para el desarrollo. 1ª Ed. Dinamarca. Phoenix Design Aid.
- Ramírez Blanco, Manuel. *Teoría General del Turismo*. (1992). México. Diana.

- Secretaría de Turismo. *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México. SECTUR.
- Secretaría de Turismo. (2004). *Cómo desarrollar un proyecto de ecoturismo*. México. SECTUR.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2001). *Programa Rector Metropolitano Integral de Educación Ambiental*. Gaceta ecológica. No. 52. México. SEMARNAT.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2006). *Introducción al ecoturismo comunitario*. 2ª Ed. México. SEMARNAT.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2007). *Programa Sectorial del Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007-2012*. 1ª Ed. México. SEMARNAT.
- Torres Hernández, Zacarías. (2012). *Administración Estratégica*. México. Grupo Editorial Patria.
- Zorrilla Arena, Santiago. (2012). *Introducción a la Metodología de la investigación*. 2ª Ed. México. Ediciones cal y arena.

Otras fuentes de información

- Alaniz Ramírez, Adolfo. Responsabilidad Social. Asignaturas empresariales. "Grupo Modelo" UNAM. OCTUBRE 2012.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censo de Población y vivienda 2010.
- Organización Mundial de Turismo. ¿Por qué el turismo? <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organización Mundial de Turismo. RANKING DE TURISMO INTERNACIONAL 2011, 2012.
- XOLACONSULTING. (2009) Reporte del diagnóstico sobre potencial de recursos de turismo de naturaleza en México. Adventure Travel Assessment Report. http://adventuremexico.travel/wp-content/uploads/2013/12/Xola-ConsultingTurismo-Aventura-Mexicosmallpdf.com_.pdf