

# XXIII

CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS COMUNITARIAS CON EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LOS PUEBLOS INDÍGENAS DE MÉXICO

Área de investigación: Teoría de la administración y teoría de la organización

### Luis Enrique Vásquez Pillado

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
cpluis.pillado@gmail.com

### Lorenzo A. Manzanilla López de Llergo

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
pinvestigacion@yahoo.com.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS COMUNITARIAS CON EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LOS PUEBLOS INDÍGENAS DE MÉXICO



### Resumen

El turismo comunitario, como parte del turismo alternativo, ha cobrado relevancia en los últimos 18 años, como una opción para el desarrollo económico y social de una comunidad. En México, hay aproximadamente 12 millones de personas pertenecientes a alguna comunidad indígena que perciben menos de dos salarios mínimos al día, es decir, se encuentran en una evidente vulnerabilidad, por lo que resulta necesario fomentar actividades productivas que permitan el autoempleo para mejorar su nivel de bienestar. Estas actividades productivas pueden orientarse al turismo rural basado en la comunidad y sus recursos, con una organización democrática, solidaria y de cooperación, por el bien de la colectividad, por encima del interés particular. Las tierras en las que viven los pueblos indígenas suelen ser ricas en recursos naturales, cultura, tradiciones y gastronomía pero han sido apropiadas, vendidas, alquiladas o simplemente saqueadas y contaminadas por gobiernos o empresas privadas o arrebatadas por el crimen organizado.

Este artículo tiene como objetivo ofrecer referentes teóricos de la importancia de administrar empresas turísticas de base comunitaria basadas en recursos y capacidades en pueblos indígenas y construir propuestas sólidas de turismo rural comunitario, con la finalidad de fortalecer su tejido social y empoderarlos. Para lograr que las comunidades indígenas puedan cumplir tal fin, es necesario formular estrategias que permitan administrar empresas de base comunitaria capaces de emplear sus recursos de forma responsable para generar ingresos que incrementen su nivel de bienestar, aprovechando la generación de la ventaja competitiva a través de un modelo de negocios basado en la Teoría de recursos y capacidades, más allá de estar enfocado en las preferencias de la demanda como hasta la fecha se ha priorizado.

**Palabras clave:** turismo comunitario, pueblos indígenas, estrategia, recursos y capacidades.





## Introducción

La corriente contemporánea relacionado con la estrategia empresarial, poco a poco se ha ido desplazando al enfoque de los recursos y capacidades de la empresa, desarrollándose una “Teoría basada en los recursos y las capacidades”. La teoría basada en recursos ha sido descrita por Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), entre otros, partiendo de la noción que las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades internas y que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

Las empresas al tener la característica de ser heterogéneas, cada una tendrá condiciones distintas para emplear sus recursos y capacidades en pro de sus integrantes. Tal es el caso del turismo comunitario, que se basa en dos aspectos fundamentales: la comunidad y los recursos naturales. La empresa debe enfocarse en una visión basada en recursos naturales como lo propone Hart (1995). Este autor argumentó que los modelos de ventaja competitiva sostenible deben ser expandidos para incluir las limitaciones y los desafíos que el medio ambiente natural impone a las empresas, y cómo los recursos y las capacidades interfieren en la interacción de la empresa con su entorno natural y con ello conducir a una ventaja competitiva.

Generar una ventaja competitiva en el entorno natural de las empresas representa un reto, para lo cual, se debe propiciar la formulación de estrategias y el sector turístico no es la excepción, puesto que según la Organización Mundial del Turismo, esta actividad económica ha tenido un crecimiento gradual en las últimas décadas, generando ingresos y empleos pero también es fuente de profundas desigualdades y de impactos socio-ambientales considerables en naciones menos desarrolladas del mundo (Ascanio G. & Vinicius C., 2014).

Estas profundas desigualdades en países en vías de desarrollo son notorias en los pueblos y comunidades indígenas, que si bien para el año 2010, América Latina y el Caribe tuvieron considerables avances en materia de desarrollo económico y social, debido a que cerca de 70 millones de personas salieron de la pobreza y se expandió la clase media a más de un tercio de la población, los pueblos indígenas no se beneficiaron proporcionalmente pues todavía afrontan grandes desafíos (Banco Mundial, 2015)





Lo anterior también lo confirma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), quien ha señalado que los pueblos indígenas aún siguen formando parte de los colectivos más desfavorecidos, vulnerabilidad externa y la persistencia de altos niveles de desigualdad como resultado de complejos procesos sociales e históricos que se iniciaron hace más de 500 años y que fueron estableciendo prácticas discriminatorias persistentes hasta el presente e implicaron un despojo sistemático de sus territorios, con graves consecuencias para su bienestar (CEPAL, 2018).

Por ello, en el documento “Los pueblos indígenas en América (Abya Yala) Desafíos para la igualdad en la diversidad” elaborado por la CEPAL (2018), recomendó a los gobiernos latinoamericanos, entre muchos asuntos la necesidad de promover y potenciar desde el Estado las economías indígenas, como una estrategia novedosa para el desarrollo de las comunidades y pueblos indígenas en el marco del buen vivir o vivir bien, así como aplicar políticas públicas para hacer frente al empobrecimiento y las dificultades de acceso a los servicios esenciales de las personas indígenas que viven en ciudades, garantizando el derecho a la integridad cultural.

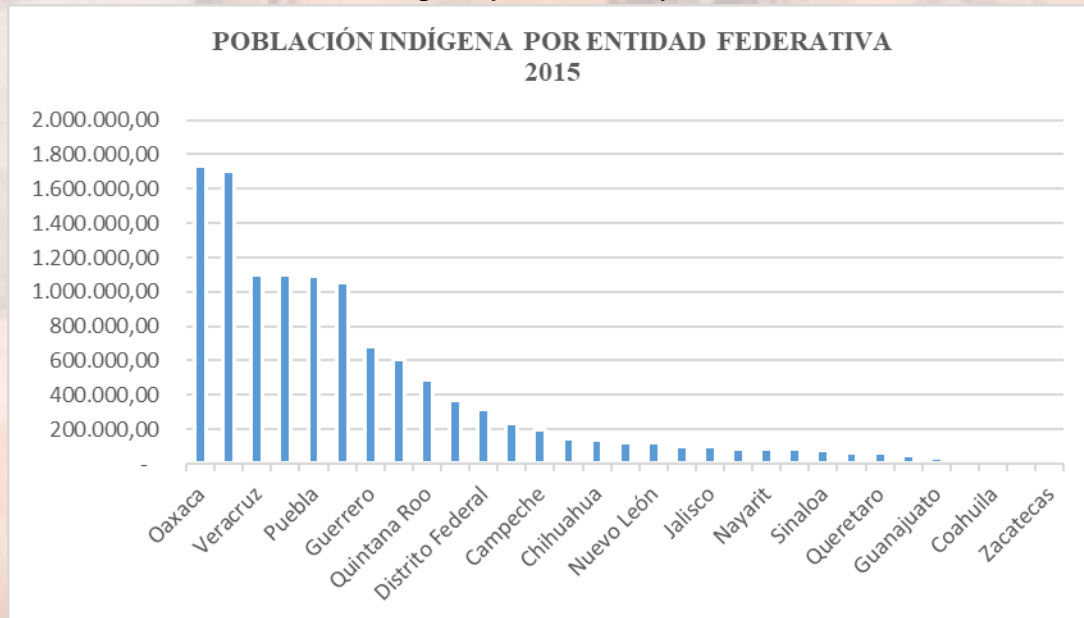
En el contexto mexicano, el trabajo denominado “Indicadores socioeconómicos de los pueblos indígenas de México, 2016” realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2016) muestra que la población total en México es de 119,530,753 personas, de las cuales 12,025,947 son población indígena, es decir, representan el 10.06% de la población total, concentrados mayoritariamente en ocho entidades: Chiapas, Hidalgo, San Luis Potosí, Oaxaca, Yucatán, Veracruz, Durango y Guerrero (Ver figura 1).

De las 12,025,947 personas pertenecientes a poblaciones indígenas, 9,003,378 son mayores de 12 años. Además de que 3,953,229 son personas con condición de actividad económica activa (43.9%), de las cuales, el 96% (3,794,211) tienen alguna ocupación y el 4% (159,018) no. De los 3,794,211 personas indígenas ocupadas en alguna actividad, el 11.90% (451,200) no recibe ningún ingreso, el 16.80% (636,851) percibe menos de 1 salario mínimo, el 30.4% (1,152,283) percibe entre 1 y 2 salarios mínimos y el 30% (1,138,770) perciben más de 2 salarios mínimos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016).





Figura 1.

*Población indígena por entidad federativa*

Fuente: CDI. Sistema de indicadores sobre la población indígena de México con base en Encuesta Intercensal 2015, INEGI

Según los datos presentados anteriormente, en México hay aproximadamente 12 millones de personas pertenecientes a alguna comunidad indígena, las cuales perciben menos de 2 salarios mínimos por día, es decir, se encuentran en una evidente vulnerabilidad, por lo que resulta necesario fomentar actividades productivas que permitan el autoempleo para mejorar su nivel de bienestar. Estas actividades productivas pueden orientarse al turismo rural basado en la comunidad y sus recursos, con una organización democrática, solidaria y de cooperación, por el bien de la colectividad, por encima del interés particular.

La falta de integración cultural y empoderamiento de las comunidades indígenas ha generado que se llegue a pensar que una de las características de los pueblos indígenas es la pobreza y la exclusión, sin embargo, es un subproducto de la prolongada historia de agresiones externas a sus valores y economías (Banco Mundial, 2015), pero no se puede solucionar esta problemática única y exclusivamente a través de políticas sociales asistencialistas ni políticas "a medias" de fomento a proyectos turísticos productivos para este grupo vulnerable. Se requieren cambios profundos para facilitar una estrategia de desarrollo sostenible, una estrategia que aliente a las personas a reconstruir sus



sociedades rurales, producir bienes y servicios de manera sostenible y al mismo tiempo ampliar los servicios de gestión ambiental que siempre han brindado (Barkin, 2003).



La estrategia orientada a los recursos y capacidades, logrará un desarrollo económico y sustentable para los pueblos indígenas es el turismo, pero existen desafíos para formular proyectos productivos capaces de responder a estas exigencias, por lo que resulta necesario crear y gestionar estratégicamente entidades económicas que cumplan tal fin, a través de una organización comunitaria, democrática, incluyente, libre y autónoma. Este artículo tiene como objetivo ofrecer referentes teóricos de la importancia de administrar empresas turísticas de base comunitaria basadas en recursos y capacidades en pueblos indígenas y construir propuestas solidas de turismo rural comunitario, con la finalidad de fortalecer su tejido social y empoderarlos.

### Método

La presente investigación se efectuó bajo dos formas de estudio: descriptivo y exploratorio. De acuerdo con Sampieri et al. (2010), el estudio exploratorio se emplea cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes y los descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, por lo que únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

Esta investigación es de tipo exploratoria, porque de acuerdo a múltiples búsquedas en bases de datos como EBSCO, SCOPUS y PROQUEST, se determinó que no existen suficientes investigaciones relacionadas con la gestión estratégica de empresas basadas en el turismo comunitario en pueblos indígenas. Es descriptiva porque se analiza un grupo determinado y en este caso, vulnerable, como lo son los pueblos originarios de nuestro país, se recopiló información de manera independiente sin relacionar las variables observadas.

Se empleó el método de estudio de casos, que consiste en el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Yin, 1994). Lo







anterior, a través de un análisis empírico y análisis de datos referentes a los pueblos indígenas aunado con su nivel de vida por debajo del umbral mínimo de bienestar para el planteamiento de proyectos comunitarios turísticos basados en la teoría de recursos y capacidades como opción de desarrollo económico y sustentable para una comunidad.

Se utilizaron instrumentos de recolección de datos como: la observación, entrevistas abiertas y grupos focales en una comunidad de ejidatarios ubicada en el Estado de México (Coatepec, Ixtapaluca) y además con la Confederación Nacional de Consejos Comunitarios de la República Mexicana A.C, que agrupa a comunidades indígenas y rurales para el abasto alimenticio, con presencia en Oaxaca, San Luis Potosí, Coahuila y sede en la Ciudad de México.

## Marco teórico

El turismo comunitario, como parte del turismo alternativo, ha cobrado relevancia en los últimos 18 años, como una opción para el desarrollo económico y social de una comunidad. Para lograr que las comunidades indígenas puedan cumplir tal fin, es necesario formular estrategias que permitan administrar empresas de base comunitaria capaces de emplear sus recursos de forma responsable para generar ingresos que incrementen su nivel de bienestar.

La corriente contemporánea relacionado con la estrategia empresarial, poco a poco se ha ido desplazando al enfoque a los recursos y capacidades de la empresa, desarrollándose una "Teoría basada en los recursos y las capacidades". La teoría basada en recursos ha sido descrita por Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), entre otros, partiendo de la noción que las empresas son heterogéneas en sus recursos y capacidades internas y que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

El concepto de estrategia se ha tratado extensamente en la literatura, siendo la teoría neoclásica quien inaugura un área muy importante de la teoría administrativa: la administración estratégica. Los neoclásicos desarrollaron esta corriente cuando adoptaron un proceso formal para formular estrategias, mediante un enfoque descriptivo y normativo; sostiene que cuando se formula una estrategia, la intención no es tomar decisiones sobre el futuro, sino tomar hoy decisiones con la mente





puesta en el futuro, siendo la estrategia no un fin en sí mismo, sino sólo un medio, que debe ser reevaluada y readaptada en función de los cambios (Chiavenato, 2014). Ansoff (1965) propone categorías de estrategias, porque cada empresa se enmarca en alguna de ellas el máximo rendimiento actual, ganancias de capital, liquidez patrimonial, responsabilidad social, filantropía y actitud frente a riesgos.

Para Porter (2004), la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Para este autor, existen cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria: entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Las estrategias genéricas se basan en tres: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas se formulan para lograr la ventaja competitiva y es indispensable tomar una decisión, elegir qué estrategia aplicar y el ámbito donde lo aplicará. Derivado de lo anterior, para fines de esta investigación no es aplicable la teoría de la estrategia competitiva de Michael E. Porter, debido a que el turismo comunitario, más que basarse en estrategias de mercado y posicionamiento, se basa en recursos limitados.

La creación de una estrategia, de acuerdo con Thompson *et al.* (2015), debe ser una actividad prioritaria en cada organización. El diseño de las estrategias se refieren al *cómo* es decir, al crecimiento, satisfacción de los clientes, superar a la competencia, responder a condiciones cambiantes, administración de cada parte del negocio y desarrollar las capacidades de las organizaciones para lograr los objetivos. Las tres tareas para la creación de la estrategia son: desarrollo de una visión estratégica y de una visión, establecimiento de objetivos y la creación de la estrategia en sí.

Posterior a esto, la evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de una compañía se orienta en cinco preguntas: ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la organización? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización, sus oportunidades y amenazas externas?, ¿Los precios y costos de la organización son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la organización en relación con la de sus rivales? Y ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la organización?





## Marco referencial



El turismo comunitario para Neide (2003), es aquel en que las comunidades, de forma asociativa, puedan tener el control efectivo de sus actividades económicas asociadas a la explotación de las actividades turísticas, con el objetivo de mejorar su economía; es decir, consiste en atraer viajeros a un destino con atracciones particulares y que sean los propios lugareños quienes brinden los servicios en cada proceso y con ello, la comunidad se beneficie económicamente, involucrándose los turistas en las costumbres, tradiciones, cultura, historia de la comunidad, basado en los principios de cooperación (como forma de organización), sustentabilidad, interacción comunidad-turista y salvaguarda de la identidad.

Para Chávez *et al.* (2010), el turismo comunitario se caracteriza por la participación de la población local en todas las etapas del proceso, por la repartición consensuada de beneficios económicos a la comunidad; y eso en consecuencia procura un diálogo intercultural y conocimiento mutuo turista-comunidad, respeto al ambiente y valoración de la biodiversidad, así como a la identidad cultural de los pueblos, culminando en el fortalecimiento de las sociedades locales.

El turismo comunitario se basa en dos aspectos fundamentales: la comunidad y los recursos naturales. La empresa debe enfocarse en una visión basada en recursos naturales como lo propone por Hart (1995). Este autor argumentó que los modelos de ventaja competitiva sostenible deben ser expandidos para incluir las limitaciones y los desafíos que el medio ambiente natural impone a las empresas, y cómo los recursos y las capacidades interfieren en la interacción de la empresa con su entorno natural y con ello conducir a una ventaja competitiva. Para generar ventaja competitiva en una empresa, según Barney (1991), estas deben "innovar o morir", ya que el recurso en sí no genera ventaja competitiva, sino la combinación de recursos lo que la genera. Las capacidades son las que producen ventajas competitivas reales.

En los últimos seis años, las investigaciones sobre turismo comunitario o "Community-based Tourism" (CBTE) se han centrado en su mayoría a abordar estudios de casos o enfatizar la importancia que tiene este tipo de turismo alternativo para el desarrollo económico de las comunidades rurales. Por ejemplo, de los estudios más recientes, Vinasco (2017) hace una revisión de las diversas investigaciones en torno a esta forma alterna



de turismo y para hacer de éste, una oportunidad de empoderar a las comunidades, promover el emprendimiento en torno al turismo experiencial y mejorar los procesos de conservación de los recursos naturales.



Otro estudio de caso se encuentra el realizado por Toscana (2017), de la organización comunitaria de autogestión del balneario El Géiser, ubicado en la comunidad de Uxdejhe, municipio de Tecozautla, Hidalgo, México. El balneario pertenece a un grupo de ejidatarios que pasaron de ser campesinos a empresarios del turismo acuático, a partir de la gestión de su patrimonio natural común: el territorio, el géiser y las aguas termales. Esto les ha permitido a los ejidatarios ser sujetos de su propio desarrollo, superar las condiciones de marginación que imperan en la entidad y reforzar sus lazos comunitarios.

Peric y Djurkin (2014), en su estudio propone una nueva perspectiva sobre la organización de la oferta turística en el destino utilizando el modelo CBTE para un destino turístico responsable, identificando las principales características del modelo de estructura organizativa basada en la comunidad, las demandas de prácticas socialmente responsables. Utilizó un método de estudio de caso para realizar un análisis holístico y en profundidad de una empresa de turismo comunitario (CBTE). Además, propuso un modelo de negocio organizacional socialmente responsable que apunta a servir los intereses de la comunidad local, interconectando los objetivos económicos y sociales en la gestión de la oferta turística en el nivel de destino, pues de acuerdo con su estudio, la cuestión fundamental se trata de la cooperación de los interesados.

El turismo comunitario se diferencia del ecoturismo en que el primero le da un énfasis a la comunidad receptora como un participante activo y el ecoturismo sigue respondiendo a los gustos y necesidades de una población que se ha interesado en conocer lugares naturales, integrando conservación y desarrollo (Neide & Colaboradores, 2003). Ambos buscan preservar el ambiente natural y cultural, pero la realidad es que el lucro en el ecoturismo no siempre llega a las manos de la población receptora, sino solo a algunos.

Cacciutto y Barbini (2014) realizaron un estudio de enfoque cualitativo donde se reconocen la necesidad de la asociación público-privada para el desarrollo del turismo, muchas veces vinculadas a la generación de alternativas de diversificación de la oferta en destinos turísticos





maduros, siendo el objeto de estudio en la comunidad italiana de Mar de Puerto. En este estudio, se determinó que el crecimiento y desarrollo de una comunidad se puede lograr a través de la asociación público-privada, es decir, la interacción tercer sector-sector público y tercer sector - sector privado.



Espinoza López *et al.* (2016), sobre el turismo comunitario indígena, estudiaron a los yoreme/mayo, el grupo indígena más numeroso de Sonora que residen en municipios donde la pobreza, la expulsión de la población y el deterioro de sus recursos naturales son cada vez más profundos y en la que exploran la trascendencia de la mariposa “cuatro espejos” (*Rothschildia cincta*), en las fiestas tradicionales de los yoreme/mayo como una posible alternativa de turismo indígena.

Pilquiman y Skewes (2010) plantean la posibilidad de explorar discursos alternativos que permitan generar estrategias turísticas accesibles para una población indígena cuyas posibilidades efectivas de beneficiarse de esta actividad y que muchas veces son más bien limitadas. Tales discursos, como lo plantean en el texto, se asocian al concepto de viaje que inspiró una parte importante de la vida de la comunidad indígena de los mapuche y a las posibilidades de avanzar en una economía solidaria del turismo. Los indígenas deben ser considerados como actores centrales no solo desde sus carencias sino también desde sus capacidades (Espinoza López, Bañuelos Flores, & López Reyes, 2016).

Barkin (2003) citando a Toledo (2000), establece que un modelo de desarrollo alternativo requiere nuevas formas de alentar la participación directa de las comunidades campesinas e indígenas. Tal modelo ofrecería un programa para crear empleos en áreas rurales a fin de aumentar los ingresos y mejorar los niveles de vida. Al proponer políticas que alienten y salvaguarden a los productores rurales en sus esfuerzos por volver a ser una fuerza social y productiva vibrante y viable, este capítulo intenta agregar otra dimensión a nuestra comprensión del complejo proceso de promoción de la sostenibilidad.

De igual forma, Barkin (2003) señala que la participación de las comunidades rurales en proyectos productivos depende de su acceso a capacitación, asistencia técnica y recursos; sin embargo, pocas personas están dispuestas a enfrentar la incapacidad del mercado para suministrar capital a las comunidades locales para invertir en instalaciones agroindustriales, instalaciones turísticas, hoteles e incluso





infraestructura básica. Los analistas tampoco consideran que estos mismos proyectos deben incluir mecanismos para fortalecer los sistemas tradicionales de producción de alimentos y la producción de otras necesidades.



Como fue señalado en párrafos anteriores, las comunidades rurales deben tomar un rol fundamental y central en la formulación de proyectos productivos, por esa razón, es necesario implementar estrategias orientadas a incentivar y fomentar la movilidad hacia las comunidades indígenas a través de la gestión de empresas turísticas de base comunitaria, aplicando un modelo basado en recursos, controlado localmente y con ello lograr un desarrollo económico basado en la sustentabilidad, que permita que los integrantes de las comunidades no migren a otros lugares y sin provocar la pérdida de tradiciones y costumbres de nuestros pueblos originarios.


La creación y administración estratégica de empresas turísticas de base comunitaria no es responsabilidad absoluta del Estado, sino que también se debe gestionar desde el sector privado y el tercer sector, condiciones que permitan avanzar hacia ese desarrollo económico y sustentable tan anhelado para las comunidades indígenas, generando condiciones mínimas de bienestar.

Para el diseño de proyectos para la creación y gestión estratégica de empresas de base comunitaria en pueblos indígenas, se consideró tomar como referencia el modelo estratégico PIENSO, formulado por Manzanilla (2006), debido a que integra elementos como el prospectivo, elemento útil para describir a la visión del proyecto, tanto en su entorno, como en la identificación actores clave y relaciones generales de la organización, la interactividad, es decir, las relaciones que guarda la organización con otros entes o personas, las estrategias, es decir, la serie de medidas que deben acometerse, el planteamiento nuclear, consistente en el proyecto después de aplicadas las estrategias, sectorial, regional o el modelo específico de negocio, que se pretende que adquiera la organización, la sustentabilidad de la estrategia nuclear, desde todos sus ámbitos de responsabilidad, social, económica y medioambiental y finalmente la organización, en la que se debe consignar la estructura y las modificaciones a esta que se pretenden acometer para implementar las estrategias de cambio e implementar el modelo de proyecto o negocio.







## Discusión




En México, los destinos turísticos alternativos (destinos que no sean de sol y playa), se han estado fortaleciendo a través de los años como prioridad para el gobierno mexicano, tal es el caso de los Pueblos Mágicos y de los Paraísos Indígenas. Como se pudo apreciar, no existe un marco jurídico sólido para el turismo comunitario para el fomento y desarrollo económico y sustentable de los pueblos indígenas y en general a sectores o grupos en situación de vulnerabilidad con potencial turístico, dada su riqueza cultural, vegetal, de tradiciones, gastronómicas, etc., a nivel legislativo, sino únicamente una propuesta de estrategia que aún sigue como “Borrador”.



Este marco jurídico debería permitir que las comunidades indígenas valorar al turismo comunitario como una alternativa atractiva para fomentar el crecimiento y desarrollo de sus comunidades con potencial turístico. Pero para que se pueda ejecutar un modelo de “Community Based Tourism”, este debe estar compuesto o integrado por empresas comunitarias competitivas y sustentables y para lograrlo, se deben establecer estrategias que permitan su creación exitosa y por otra parte su gestión, para ponerla en marcha y lograr su permanencia a través del tiempo.



Esto provocaría que se fortaleciera el impacto del turismo en el bienestar social de las comunidades receptoras, para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones indígenas, ya que en su mayoría, viven por debajo del nivel mínimo de bienestar. En este sentido, todas las políticas de desarrollo del sector deberían de considerar criterios enfocados a incrementar la contribución del turismo a la reducción de la pobreza y la inclusión social.



Es necesaria la formulación de una estrategia, tanto desde el ámbito público, privado y social, que permita a las comunidades indígenas crear y gestionar estratégicamente empresas de base comunitaria, no solo a través de la capacitación y seguimiento sino de acciones efectivas como acceso a financiamiento, marketing, estímulos y subsidios, ya que esto ha frenado el desarrollo económico de diversas comunidades con potencial turístico, buscando evitar el arribo de grandes empresas o multinacionales a explotar esos nichos de mercado que bien podrían emplear las comunidades a través de empresas comunitarias.



Es una realidad que en nuestro país, la política turística principal para el denominado “turismo de naturaleza” y la creación de la marca “paraísos indígenas” en 2015 ha sido preservar el ambiente natural y cultural, pero respondiendo a los gustos y necesidades de los turistas, es decir, a un turismo sustentable basado en el mercado, sin responder a las necesidades de la comunidad receptora, como principal sujeto beneficiado, o dicho de otra forma, un turismo basado en la comunidad.

Es por ello que, una de múltiples soluciones que se pueden establecer para fortalecer el tejido social y minimizar la desigualdad de los pueblos indígenas a través del turismo, no debe ser orientado al turismo masivo, sino al turismo basado en la comunidad. Este turismo basado en la comunidad debe estar además basado en recursos y capacidades, ya que la ventaja competitiva dependerá de las habilidades, recursos naturales y culturales, costumbres, tradiciones, gastronomía o competencias únicas que permitan ser coordinados por la propia comunidad para un uso productivo y generar mejores condiciones de vida, superiores a la línea mínima de bienestar.

Y si se busca generar ventaja competitiva para las comunidades indígenas en actividades turísticas, basadas en el turismo comunitario, no se pueden generar estrategias “Porterianas”, ya que la ventaja competitiva no debe ser enfocada únicamente a que cada empresa deba ser capaz de crear valor para sus compradores, sino que se debe de considerar las limitaciones y los desafíos que el medio ambiente natural impone a las empresas, estas, interactúan con sus recursos, las capacidades y su entorno natural y así generar a una ventaja competitiva para comunidades heterogéneas.

## Resultados

Según los datos presentados anteriormente, en México hay aproximadamente 12 millones de personas pertenecientes a alguna comunidad indígena, las cuales perciben menos de 2 salarios mínimos por día, es decir, se encuentran en una evidente vulnerabilidad, por lo que resulta necesario fomentar actividades productivas que permitan el autoempleo para mejorar su nivel de bienestar. Estas actividades productivas pueden orientarse al turismo rural basado en la comunidad y sus recursos, con una organización democrática, solidaria y de cooperación, por el bien de la colectividad, por encima del interés particular.







Para analizar si las actividades productivas en comunidades rurales son fomentadas por la legislación turística, se recurrió a la Ley General de Turismo, en la que en su último párrafo del artículo 1 preceptúa que los procesos generados por la materia turística son una actividad prioritaria nacional puesto que genera desarrollo regional y en su artículo 15, establece que el gobierno en sus respectivos tres niveles, tienen la facultad y deber de estimular y promover entre la iniciativa privada y el sector social, la creación y fomento de cadenas productivas y redes de valor en torno a los desarrollos turísticos nuevos y existentes, con el fin de detonar las economías locales y buscar el desarrollo regional.

En este orden de ideas, con la finalidad de estimular y promover la creación de cadenas productivas y detonar el desarrollo de comunidades rurales, la Secretaría de Turismo publicó en agosto de 2017 un borrador del documento denominado “Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México” con la finalidad de articular todos los recursos, iniciativas y acciones que emprenden actualmente los diversos actores involucrados en el desarrollo del Turismo de Naturaleza y encaminarlos estratégicamente hacia posicionar a México como un destino competitivo y reconocido a nivel mundial en Turismo de Naturaleza y ejemplo de desarrollo sustentable.

En sus principios básicos de los componentes de la estrategia para el turismo de naturaleza, se encuentra el desarrollo empresarial, atendiendo la creación y/o fortalecer empresas sociales productivas para su incorporación a la cadena de valor del producto y ampliar a atención de la demanda, a través de dos estrategias: impulsar la creación y/o el fortalecimiento de empresas privadas y sociales productivas asociadas al turismo de naturaleza del país y promover el desarrollo de proyectos productivos sustentables en comunidades, pueblos o zonas indígenas y rurales que se sumen a la oferta del turismo de naturaleza del país.

Lo anterior se logrará, según el documento, con la impartición de cursos, talleres y capacitación integral que permitan generar y compartir conocimientos y asesoría técnica en temas sustantivos para la conformación de empresas sociales productivas, en zonas rurales y por consiguiente en los pueblos indígenas.

Se encontró como primer hallazgo, que en nuestro país existe una escasa regulación para fomentar el turismo comunitario, tanto para atraer







turistas y además para la formulación de proyectos productivos que se consoliden como empresas de base comunitaria. Si comparamos a México con Costa Rica, considerado el país latinoamericano referente en lo que a turismo sustentable se refiere (Instituto Costarricense de Turismo, 2018), el turismo comunitario en este último se encuentra regulado a través de la Ley Fomento del Turismo Rural Comunitario<sup>1</sup> y en su artículo 3°, se declara como interés público el turismo comunitario, autorizando a las instituciones de la Administración Pública, los entes estatales y no estatales, las empresas públicas y las municipalidades a impulsar actividades de apoyo para su desarrollo. Esta ley considera actividades de turismo comunitario, según su numeral cuatro: las posadas de turismo rural, las agencias de viaje especializadas en turismo rural comunitario, las actividades temáticas especializadas en turismo rural comunitario y los servicios de alimentos y bebidas

En países como Costa Rica, Bolivia, Honduras, Brasil, España, entre otros, en su legislación se prioriza el financiamiento y/o fomento de empresas y proyectos basados en el turismo comunitario, a través de figuras jurídicas democráticas y solidarias enfocadas a la economía social, es decir, la sociedad cooperativa (Díaz de la Rosa, 2010). Esta figura jurídica se consolida como la forma de organización ideal para las comunidades indígenas en la creación y gestión de empresas de base comunitaria, porque se pone el énfasis en las relaciones humanas, comunitarias y asociativas por encima de las relaciones de propiedad. Entre los factores productivos, el trabajo tiene dignidad y precedencia sobre el capital. Si el capital entra en escena, lo hace únicamente para ponerse al servicio del trabajo ( International Co-operative Alliance, 2016).

La Alianza Cooperativa Internacional (2016) define a la sociedad cooperativa como “una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. Por lo que se puede afirmar que la sociedad cooperativa es la unión de personas que unen sus esfuerzos, capital y trabajo, bajo principios de solidaridad, cooperación, autonomía, compromiso, libertad y democracia, para lograr un objetivo común, que es satisfacer necesidades colectivas y

<sup>1</sup> Véase la Ley completa en <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/630-ley-fomento-del-turismo-rural-comunitario/file.html>





obtener utilidades, pero tomando en consideración la superación de sus miembros.



La tendencia de las sociedades cooperativas es ser sustentables, ya que para esta figura jurídica y de organización son importantes tres aspectos: aspecto económico, social y ambiental. La cooperativa, de acuerdo con Martínez (2015) se preocupa por el ambiente social desde sus mismos orígenes. No es sólo el deseo de satisfacer una necesidad lo que anima a la cooperativa que, siendo asociación de personas, gestiona de forma democrática una empresa de propiedad conjunta de esas mismas personas que voluntariamente quieren formar parte de la misma, sino que, además tratan de modificar la sociedad en la que viven y las circunstancias no deseables de la misma y además de que trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades, mediante políticas aprobadas por sus asociados, derivado del principio de “Preocupación por la Comunidad” ( International Co-operative Alliance, 2016).

Las sociedades cooperativas se fundamentan en valores y principios, que de acuerdo con Díaz de la Rosa (2010), operan en el ámbito societario interno y que a la hora de actuar en el mercado, lo hacen como cualquier otro operador económico, sometido a los mismos riesgos y a las mismas reglas.

Para Chaves y Monzón (2007), las empresas de economía social –entre las que se encuentran las cooperativas– constituyen un estratégico motor del desarrollo local y territorial. En efecto, presenta un gran potencial para activar procesos de desarrollo endógeno en zonas rurales, para reactivar áreas industriales en declive y para rehabilitar y revitalizar espacios urbanos degradados y por consiguiente contribuyen a consolidar el desarrollo económico facilitando la integración de territorios a los escenarios nacionales, corrigiendo importantes desequilibrios espaciales. Además, también señalan los autores mencionados, que las empresas de economía social han contribuido en la Unión Europea a crear y a mantener puestos de trabajo en crisis o en posible quiebra, se genera mayor estabilidad en el empleo, los empleos pasan de ser informales a formales, ya que en los últimos años, se ha demostrado que se trata de un potente sector generador de empleo en Europa.

Las sociedades cooperativas tienen una posición ventajosa para el logro de la igualdad efectiva, además de que la legislación, por ejemplo en el



caso de España, un menor requerimiento de capital para su creación, el trato fiscal más favorable, el acceso a más subvenciones o la mayor facilidad para realizar trámites administrativos que en otras formas jurídicas (Esteban Salvador, Pérez Sanz, & Gargallo Castel, 2018).



En resumen, los principales resultados fueron:

- Existe un marco jurídico débil en materia de turismo comunitario, que no permite detonar las economías locales en las comunidades indígenas, ni para fomentar entre la población, la visita a estas comunidades, formulación de proyectos, financiamiento, etc., más allá de políticas públicas asistencialistas.
- Se debe fortalecer ese marco jurídico, que permita la inversión, capacitación, financiamiento y seguimiento efectivo a las comunidades indígenas para la creación de empresas turísticas de base comunitaria, orientada a recursos y capacidades, salvaguardando su identidad y fortaleciendo su tejido social.
- Que el documento en borrador “Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México” publicado por la Secretaría de Turismo en agosto de 2017, pendiente de aprobar y publicar, orienta cada estrategia en su mayoría a atender los gustos y las exigencias de la demanda, creando el valor atendiendo la búsqueda de una posición favorable dentro del sector turístico, sin darle un peso fundamental a valorar y tomar en consideración, sus recursos y capacidades (naturales, costumbres, tradiciones, gastronomía, etc.) y que cada comunidad es heterogénea.
- La sociedad cooperativa, como se ha demostrado en numerosas investigaciones y referentes, es la figura de organización colectiva y jurídica ideal para la creación de empresas de base comunitaria basadas en recursos y capacidades, dado que sus valores y estructura permiten focalizarse en sus integrantes y recursos, generación de empleos, más allá de enfocarse meramente en el incremento del capital.





### Propuestas derivadas de la investigación

- Creación de incubadoras especializadas en la gestión de empresas turísticas de base comunitaria, con la participación del sector público, privado y social. El contar con incubadoras especializadas en turismo comunitario se lograría detonar el desarrollo económico y sustentable de los pueblos indígenas y en general a sectores o grupos en situación de vulnerabilidad con potencial turístico, dada la riqueza cultural, vegetal, de tradiciones, gastronómicas, etc.

Con esta medida, se daría seguimiento efectivo a cada proyecto incubado, y no entregar o “bajar” recursos gubernamentales y no gubernamentales que resulten en proyectos no exitosos.

- Fomentar la creación de agencias de viaje comunitarias, con la finalidad de que sea la propia comunidad quienes oferten sus servicios turísticos directo con los turistas, desde la programación hasta la conclusión de su viaje.
- Que el Estado siga fomentando a la Sociedad Cooperativa como una figura de organización colectiva ideal para generar empleos, empoderar a las comunidades y en su caso, a los pueblos indígenas para la formulación de proyectos. Las sociedades cooperativas, en México y como en diversos países latinoamericanos y europeos, tienen incentivos fiscales, subsidios y otros beneficios, pero resulta injusto generalizar que las cooperativas se emplean principalmente para evadir impuestos.

### Conclusiones

Es una realidad que en nuestro país, la política turística principal para el denominado “turismo de naturaleza” y la creación de la marca “paraísos indígenas” en 2015 ha sido preservar el ambiente natural y cultural, pero respondiendo a los gustos y necesidades de los turistas, es decir, a un turismo sustentable basado en el mercado, sin responder a las necesidades de la comunidad receptora, como principal sujeto beneficiado, o dicho de otra forma, un turismo basado en la comunidad.

Si bien es cierto que en nuestro país existe un débil marco jurídico para fomentar el turismo comunitario, contamos con figuras societarias que permiten la gestión de empresas con estas características, como lo es la





Sociedad Cooperativa, debido a que se actúa bajo los principios de solidaridad, cooperación, autonomía, compromiso, libertad y democracia, con la finalidad de lograr un objetivo común, que es satisfacer necesidades colectivas y obtener utilidades, pero tomando en consideración la superación de sus miembros. Es el capital en manos de los trabajadores.

Finalmente, debemos puntualizar que la importancia de administrar empresas turísticas comunitarias con el enfoque de la Teoría de recursos y capacidades en los pueblos indígenas de México, radica en que representa una alternativa atractiva para fomentar el crecimiento y desarrollo sostenible de estas comunidades a través de actividades económicas y no acciones de política pública asistencialistas, pues de esta manera se aprovecha la generación de la ventaja competitiva a través de un modelo de negocios basados en recursos y capacidades, más allá de estar basada en las preferencias de la demanda como hasta la fecha se ha priorizado, pues como se sabe, las tierras en las que viven los pueblos indígenas suelen ser ricas en recursos naturales, cultura, tradiciones y gastronomía pero han sido apropiadas, vendidas, alquiladas o simplemente saqueadas y contaminadas por gobiernos o empresas privadas o arrebatadas por el crimen organizado.

## Referencias

International Co-operative Alliance. (2016). *El Dilema del Capital en las Cooperativas*. Brussels-Belgium.

Amnistía Internacional. (2018, 04 05). *Pueblos indígenas*. Retrieved from <https://www.amnesty.org/es/what-we-do/indigenous-peoples/>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGrawHill.

Ascanio G., A., & Vinicius C., M. (2014). *Turismo sustentable. El equilibrio necesario para el siglo XXI*. México: Trillas.

Banco Mundial. (2015). *Latinomérica Indígena en el Siglo XX*. Washington,D.C: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO.

Barkin, D. (2003). Alleviating Poverty Through Ecotourism: Promises and Reality in the Monarch Butterfly Reserve of Mexico. *Environment*,





*Development and Sustainability*, pp 371–382. Retrieved 05 06, 2018, from <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025725012903>



Barkin, D. (2003). Alleviating poverty through ecotourism: promises and reality in the monarch butterfly reserve of México. *Environment, Development and Sustainability*, 371-382.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Retrieved Febrero 25, 2018, from [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)

Cacciutto, M., & Barbini, B. (2014). El rol del tercer sector en la gobernanza turística: el caso de la zona puerto de la ciudad de Mar del Plata. *VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*. Neuquén, Argentina: Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Turismo. Retrieved Mayo 02, 2018, from <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2048>

CEPAL, C. (2018). *Los pueblos indígenas en América (Abya Yala): desafíos para la igualdad en la diversidad*. Santiago CEPAL. Retrieved 05 01, 2018, from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43187/1/S1600364\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43187/1/S1600364_es.pdf)

Chaves, R., & Monzón, J. L. (2007). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social de la Unión Europea.

Chávez Dagostino, R. M., Andrade Romo, E., Espinoza Sánchez, R., & Navarro Gamboa, M. (2010). *Turismo comunitario en México. Distintas visiones ante problemas comunes*. Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara. Retrieved Febrero 27, 2018, from <http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/2010%20-%20Turismo%20comunitario%20en%20M%C3%A9xico%20-%20interiores.pdf>

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Díaz de la Rosa, A. (2010). El fomento de las sociedades cooperativas. *Revista de Derecho de la Universidad de Piura*, Volumen 11 395-415.





Espinoza López, P. C., Bañuelos Flores, N., & López Reyes, M. (2016). Entre capullos de mariposas y fiestas. Hacia una alternativa de turismo indígena en El Júpate, Sonora, México. *Estudios Sociales: Revista De Investigación Científica*, 24(47) 1-35.

Esteban Salvador, M. L., Pérez Sanz, F. J., & Gargallo Castel, A. (2018). Áreas rurales y cooperativas: iniciativas de mujeres para el desarrollo. *Revista de Estudios Cooperativos*, 116-138. Retrieved Mayo 30, 2018, from <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.58397>

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol 33, Issue 3, 114-135. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/41166664>

Gutierrez Chong, N., & Valdés González, L. M. (2016). *Ser indígena en México. Raíces y Derechos. Encuesta Nacional Indígena*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Hart, S. (1995, Octubre). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. Retrieved Mayo 14, 2018, from <http://www.jstor.org/stable/258963>

Instituto Costarricense de Turismo. (2018, Marzo 18). *Presidencia de la República de Costa Rica*. Retrieved from <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/12/costa-rica-alcanzo-posicionamiento-mundial-como-referente-en-turismo-sostenible/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2016). *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México*. México. Retrieved Marzo 05, 2018, from <https://www.gob.mx/cdi/articulos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015-116128?idiom=es>

Jones, A., & Zarb, J. (2017). Developing community-based tours for greater stakeholder benefit and commitment. *International Journal of Tourism Policy*, 250-267.

Manzanilla L, L., Jimenez F., L. E., & Garza A., A. (2009). Propuesta de un modelo de intervencion para consultoria de alianzas estratégicas, de la gestion publica y privada, para el desarrollo local y regional





sustentable. *XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y Desarrollo.*



Martínez Charterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*(117), 34-49.

Neide , L., & Colaboradores. (2003). *Turismo comunitario y responsabilidad socioambiental.* EDUECE Fortaleza.

Peric , M., & Djurkin, J. (2014). Systems thinking and alternative business model for responsible tourist destination. *Kybernetes*, 43(3), 480-496.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2486921>

Pilquiman V., M., & Skewes, J. C. (2010). Relatos en torno al etnoturismo:La comunidad indígena de Choroy-Traiguén, Provincia de Osorno, y sus proyectos de desarrollo. *Revista Lider*, 16(12), 105-124. Retrieved Junio 11, 2018

Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: Grupo Editorial Patria.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: MCGraw Hill.

Thomsom, A., & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica.* México: McGraw-Hill.

Toledo, V. M. (2000). *La paz en Chiapas: ecología, luchas indígenas y modernidad alternativa.* México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Biología. Ediciones Quinto Sol.

Toscana Aparicio, A. (2017). Balneario El Géiser: una experiencia de turismo comunitario en México. *Cuadernos De Geografía*, 279-293.

Velásquez, L. (2013, Julio 09). *Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo.* Retrieved Mayo 01, 2018, from



<https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>



Vernis , A., Iglesias , M., Beatriz, S., Solernos, M., Urgell, J., & Vidal , P. (2004). *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Barcelona: DEUSTO.

Vinasco Guzmán, M. C. (2017). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 95-106.

Yin, R. K. (1994). *Investigación sobre estudio de casos*. EUA: SAGE Publications.

