UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

TESIS:

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES EN COOPERATIVAS PARA TURISMO ALTERNATIVO: CASO TEACAPAN (CALON)

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

M.C. MINERVA CANDELARIA MALDONADO ALCUDIA.

MATRÍCULA 0841049

DIRECTORA: DRA. AÍDA ALVARADO BORREGO.

CULIACAN, SINALOA JUNIO 2011

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Candelario y Serafina

A cada uno de mis hermanos:

Sonia, Ana, Gabriel, Mónica, José Luis

A mis sobrinos.

Gracias por su amor, confianza y apoyo incondicional.

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer y reconocer el acompañamiento de mi directora de tesis Dra. Aida Alvarado Borrego, de su apoyo incondicional de manera personal y profesional para la realización del presente trabajo de investigación.

Agradezco las pertinentes recomendaciones de mi Co-director de tesis Dr. Andrés Gutiérrez Márquez.

También a las Dras. Ana Maldonado Alcudia, Mónica Velarde Valdez, Marcela Contreras Loera integrantes del C.A.C Análisis y Desarrollo Regional, quienes me apoyaron con sus observaciones puntuales para el desarrollo de la investigación.

De igual manera reconozco el trabajo del equipo del Doctorado de Ciencias Administrativas encabezado por el Dr. Ezequiel Avilés Ochoa, Dr. Ramón Martínez Huerta, Dr. Juan Carlos Leyva, M.C. José Medina, Lic. Karla Mascareño Sánchez y al núcleo básico de profesores quienes nos prestaron total atención durante el desarrollo del programa.

Especialmente a los socios de la Cooperativa “El Calón” por permitirme realizar la presente investigación.

INDICE

Abreviaturas 7
Figuras 8
Tablas y gráficos 9
INTRODUCCIÓN 10

Capítulo I. La empresa turística en un contexto globalizado
Introducción 13
1. La empresa turística en un contexto globalizado 14
1.1.Planteamiento del problema de investigación 20
1.1.1. Descripción del problema 22
1.1.2. Delimitación del problema 34
1.1.2.1.Cronograma de actividades 39
1.1.2.2.Ámbito de influencia 42
1.2.Viabilidad 43
1.3.Justificación 44
1.4.Formulación del problema 45
1.4.1. Pregunta central de investigación 45
1.4.1.1.Preguntas secundarias 46
1.5.1. Objetivo general 47
1.5.1.1. Objetivos específicos 47
1.6. Hipótesis 47
1.6.1. Variables 48
Conclusiones 48

Capítulo II. Teorías y tendencias contemporáneas de la administración
Introducción 49
2. Teorías y tendencias contemporáneas administrativas 50
2.1.Organizaciones flexibles 59
2.2.Estrategia 73
2.2.1. Formulación y tipo de estrategia 76
2.2.1.1.Tipos de estrategias en función del nivel en el que se define la estrategia 77
2.2.1.2.Tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio 78
2.2.1.3.Tipos de estrategia a nivel de unidad corporativa 80
2.2.2. Relación entre niveles de estrategia y ciclo de vida de la empresa 85
2.3.Planeación estratégica 91
2.3.1. Proceso de la planeación estratégica 93
2.3.2. Valores estratégicos 94
2.3.3. Análisis de la planeación estratégica 95
2.3.4. Escuelas de la planeación estratégica 96
Conclusión 109

Capítulo III. Modelos de desarrollo turístico y cooperativas turísticas
Introducción 111
3. Los modelos de desarrollo turístico 112
3.1.Modelo industrial 116
3.2.Modelo alternativo 120
3.3.Principios del turismo sostenible 123
3.4.Turismo alternativo 124
3.4.1. Perfil del turista alternativo 129
3.4.1.1.Perfil del ecoturismo 130
3.4.1.2.Turistas de aventura 133
3.5.Economía solidaria 140
3.6.Cooperativa 143
3.6.1. Cooperativas turísticas 147
Conclusión 151

Capítulo IV. Decisiones teóricas y metodológicas de la investigación
Introducción 152
4. Metodología 152
4.1.Fase de diseño 153
4.2.Fase de sistematización 154
4.2.1. Diseño de investigación 158
4.2.2. Métodos 159
4.2.3. Técnicas de investigación 160
4.2.3.1.Estudio de caso 160
4.2.3.2.Observación participante 162
4.2.3.3.Entrevista en profundidad 164
4.2.3.4.Selección de informantes 167
4.2.3.5.Instrumentos 168
4.2.3.6.Validez y confiabilidad 170
4.3.Fase de ejecución 172
4.3.1. Investigación de campo 174
4.3.2. Elaboración de entrevistas 176
Conclusión 177

Capítulo V. Resultados de investigación
Introducción 179
5. Antecedentes de la cooperativa el Calón 179
5.1. Estructura de la cooperativa el Calón 181
5.1.1. Asambleas y juntas de vigilancia y directiva 182
5.2.Forma de operación 185
5.2.1 Oferta 185

5.2.2. Operación 187
5.2.3. Mercadotecnia 190
5.2.4. Demanda 190
5.2.5. Competencia 191
5.2.6. Financiamiento 192
5.2.7. Impacto 194
5.2.7.1. Económico 194
5.2.7.2. Ecológico 197
5.3. Análisis PEST y FODA 197
5.3.1. Análisis PEST 198
5.3.2. Análisis FODA 198
5.3.3 Diagnostico 228
5.4. Ciclo de vida de la cooperativa 230
5.5 Estrategias propuestas 231
5.5.1. Propuesta 233
Conclusiones 237
Conclusiones generales 242
Bibliografía 247
Anexos 259

ABREVIATURAS

ACI Alianza de Cooperativismo Internacional

ANP Áreas Naturales Protegidas.

CBTIS Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios

CECATIS Centro de Capacitación Tecnológica, Industrial y de Servicio

CETMAT Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Mar

CIP Centro Integralmente Planeado

CONAP Comisión Nacional de Áreas Protegidas

DOF Diario Oficial de la Federación.

EASIER acrónimo de Envisioning, activating, supporting, installing, ensuring y recognizing.

FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.

FONATUR Fondo Nacional para el Turismo.

ICT (redes de trabajo duro)

INEGI Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía

IPC Índice de Precios al Consumidor

MAT Modelo Alternativo de Turismo

MIT Modelo de la Industria Turística

ONU Organización Mundial del Turismo

PEDUS Plan Estatal de Desarrollo Urbano de Sinaloa

PEST marco Político-Legal (P); Económico (E), Sociocultural (S) y Tecnológico (T).

PIB Producto Interno Bruto

PRODERS Programas de Desarrollo Regional Sustentable

PROFEPA Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.

RPC Regiones Prioritarias para la Conservación

SEMARNAT Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales

U de O Universidad de Occidente

ZOFEMAT Zona Federal Marítima

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escenarios futuros 19
Figura 2. Ubicación geográfica de Escuinapa-Teacapán, Sinaloa 24
Figura 3. Principales localidades de la Región 24
Figura 4. Población Económicamente Activa en Escuinapa 25
Figura 5. Sistema Turístico 26
Figura 6. Ordenamiento Territorial de Sinaloa 33
Figura 7. Ordenamiento Territorial de Sinaloa 34
Figura 8. Delimitación del Problema 35
Figura 9. Epistemología de la Totalidad 38
Figura 10. Dimensiones 39
Figura 11. Niveles y ámbitos de influencia del objeto de estudio 42
Figura 12. Ángulo de la investigación 45
Figura 13. Dimensiones de análisis y ángulo investigación 46
Figura 14. Enfoque Teórico 49
Figura 15. Tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio 80
Figura 16. Tipos de estrategia a nivel corporativo 85
Figura 17. Etapas del ciclo de vida de la empresa 86
Figura 18. Ciclo de vida y nivel de estrategia definida 89
Figura 19. Estrategias premeditadas y emergentes 103
Figura 20. Psicográfia 115
Figura 21. Dimensiones del Modelo de Economía Social y en el Turismo Alternativo 142
Figura 22. Identidad Cooperativa 144
Figura 23. Sistematización de la Investigación 154
Figura 24. Ángulo y pregunta de Investigación 155
Figura 25. Preguntas e Hipótesis de investigación 168
Figura 26. Factores que influyen en la Cooperativa de "Totalidad" a "Dimensión 173
Figura 27. Organigrama Cooperativa "El Calón" 182
Figura 28. Ciclo de Vida Cooperativa "El Calón" 230
Figura 29. Estructura Organizacional Propuesta 238
Figura 30. Esquema Dualista de la Cooperativa el Calón 239

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Mercado Potencial Escuinapa Teacapán 28
Tabla 2. Cronograma de Actividades 40
Tabla 3. Modelos de diferencias entre organizaciones modernas y posmodernas de latinoamerica..... 66
Tabla 4. Definición estrategias 73
Tabla 5. Distintos niveles de definición de estrategias..... 77
Tabla 6. Planeación estratégica conceptualización..... 92
Tabla 7. Escuelas Estrategicas..... 98
Tabla 8. Finalidades, ventajas e inconvenientes de las estrategias..... 101
Tabla 9. Regiones del mundo, llegadas e ingresos de turistas internacionales... 116
Tabla 10. Tendencias del ecoturismo 125
Tabla 11. Diferencias entre los modelos turísticos..... 128
Tabla 12. Diferencias entre tipos de turistas según modelo 129
Tabla 13. Destinos favoritos de europeos para turismo alternativo..... 130
Tabla 14. Países donde han practicado turismo de aventura 135
Tabla 15. Competencia de Perú de turismo en América 136
Tabla 16. Tipo de turismo..... 137
Tabla 17. Identificación de segmentos por edad 138
Tabla 18. Matriz de congruencia metodológica 156
Tabla 19. Visitas de campo..... 164
Tabla 20. Diferencia entre tipos de entrevista 166
Tabla 21. Informantes claves..... 167
Tabla 22. Criterios de validez y confiabilidad..... 171
Tabla 23. Objetivos Específicos de la Investigación..... 174
Tabla 24. Ficha técnica de campo..... 174
Tabla 25. Diseño de Objetivos y diseño FODA 175
Tabla 26. Balance general..... 195
Tabla 27. Matriz PEST 201
Tabla 28. Matriz FODA..... 225
Tabla 29. Comparativa cooperativa "El Calón" con otras empresas turísticas 229
Tabla 30. Estrategias propuestas según nivel empresa..... 231

Gráfico 1. Motivación para hacer turismo de aventura 134
Gráfico 2. Practica del turismo alternativo en el país de origen y el extranjero 125
Gráfico 3. Socios cooperativa el Calón 180

INTRODUCCION

El presente trabajo se divide en cinco capítulos en el Primer capítulo denominado *la empresa turística en un contexto globalizado*, se expone la situación a la que se están enfrentando las empresas en general a nivel mundial a un entorno complejo y turbulento que las obliga a buscar nuevas formas para mantenerse e innovar en el mercado; especialmente se enfoca a las cooperativas que incursionan en el ámbito turístico y que se encuentran operando en zonas declaradas como áreas naturales protegidas; se describe el contexto particular de la problemática que enfrenta la cooperativa el estado de Sinaloa y se enuncia el objetivo de la investigación el cual propone formular estrategias para la cooperativa El Calón ubicada en Teacapán Sinaloa que le permita ser competitivos en el mercado del turismo alternativo.

En el Capítulo segundo se hace la revisión acerca del estado del arte que guarda el tema objeto de estudio sustentado desde las teorías de la ciencia administrativa, definen conceptos como la estrategia, ventaja competitiva y la tipología de las estrategias

El capítulo tercero se exponen las características de los modelos de desarrollo turísticos imperantes a nivel mundial en donde se puede distinguir las razones por las cuales el desarrollo de la actividad turística por un lado genera grandes riquezas pero en este afán depreda el medio ambiente y por el otro la lucha por actividades sustentables que favorezcan el crecimiento económico de

las comunidades en donde se realizan, procurando al mismo tiempo que dichas prácticas permitan la conservación del patrimonio natural y cultural.

En ese sentido, se hace una breve exposición de la economía social contexto que da origen a las empresas sociales creadas con fines no lucrativos, pero que también logran generar ingresos que les permiten a sus miembros tener un ingreso digno para cubrir sus necesidades y contribuir con la comunidad. Las cooperativas es uno de los tipos de empresas sociales que tienen éxito a nivel internacional en diferentes áreas productivas y de servicios. En éste documento se exploran las características de las cooperativas turísticas dedicadas a la atención del segmento de turismo alternativo.

En el capítulo cuarto se plantea la estrategia metodológica seguida para realizar el diseño de la investigación, mismo que consistió en la definición de las fases de diseño de la investigación, sistematización, ejecución y tratamiento de resultados. Camino que se inicia a partir de plantear el problema, los objetivos, establecer las preguntas de investigación; cuestionarse acerca de cómo efectuar el análisis estratégico de la cooperativa “el Calón”; situación que llevo a también a preguntarse cómo podemos realizar la investigación desde la metodología cualitativa, a qué métodos se puede recurrir para descubrir al objeto de estudio, cómo será la forma de recoger datos y las técnicas e instrumentos de investigación adecuados.

Finalmente en el capítulo quinto se presentan los principales hallazgos obtenidos en el proceso de investigación al analizar la cooperativa objeto de

estudio; se presentan los resultado de los análisis PEST y FODA; se concluye el estudio con la propuestas de las estrategias para la cooperativa.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA TURÍSTICA EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Introducción

En el presente capítulo denominado la empresa turística en un contexto globalizado, se expone la situación a la que se están enfrentando las empresas en general a nivel mundial y cómo el entorno las obliga a buscar nuevas formas para mantenerse o innovar en el mercado. El planteamiento va aterrizando hacia las organizaciones sociales muy específicamente a las cooperativas que incursionan en el ámbito turístico y que se encuentran operando en zonas declaradas como áreas naturales protegidas; se describe el contexto particular de la problemática que enfrenta la cooperativa objeto de estudio en el estado de Sinaloa y se planteó la pregunta ¿Cuáles son las estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo? Se estableció el objetivo de la investigación: Formular estrategias para la cooperativa El Calón ubicada en Teacapán Sinaloa que le permita ser competitivos en el mercado del turismo alternativo.

1. La empresa turística en un contexto globalizado. Marco contextual y planteamiento del problema de Investigación.

Las organizaciones del siglo XXI necesitan adaptarse rápidamente al cambio de las condiciones del entorno; las tecnologías de la información vinieron a revolucionar la base económica del mundo; es decir las operaciones comerciales, la producción, el consumo y las transacciones se globalizaron. Por ello las organizaciones han tenido que buscar las estrategias para ser competitivas y dar respuesta inmediata a las demandas cambiantes del mercado mundial.

Stiglitz (2006 en Lara, Rico y Maldonado, 2010) explica que con la globalización se esperaba un mejor nivel de vida de la gente; sin embargo la experiencia ha demostrado que la economía basada en los mercados favorece grandes desigualdades en el ingreso y elevados niveles de pobreza; menos participación del estado lo que provoca problemas sociales, la alineación, la violencia y el conflicto social. Las empresasante estos acontecimientos globales (de hechos políticos, sociales, económico y culturales) se transforman; asumen el reto de los cambios y tendencias en los sectores aludidos; especialmente en el socio-cultural, donde los estilos de vida y los valores humanos universales provocan cada vez más que las personas busquen nuevas formas de expresión.

Las empresas que han experimentado cambios acelerados son las del giro turístico que han descubierto las ventajas económicas a partir de hacer alianzas uniendo sus esfuerzos para aprovechar el potencial de los destinos turísticos; el

turismo dio lugar repentinamente a vigorosos negocios, a intercambios internacionales; a una mega industria global. Con ello se tuvo la oportunidad de reducir costos, enlazar líneas de transporte, hospedaje y ofrecerle al turista mayores y mejores oportunidades para viajar, resultando que las cifras muestren que el turismo se desarrolló rápidamente pasando a ocupar el segundo lugar después del sector petrolífero a nivel mundial yen algunos países consiguió rebasarlo hasta el punto de llegar a ser la primera industria; en particular en México es la segunda fuente generadora de ingresos 8.2 PIB (2008).

Los turistas ahora más informados quieren disfrutar su tiempo libre en actividades de ocio diferentes y por ello en el mercado turístico surgen nuevos segmentos especiales con la finalidad de satisfacer con productos y servicios a la demanda.Para los turistas la experiencia adquiere gran relevancia, por tanto la oferta debe ser especializada y agregar satisfactores; ante esta realidad las organizaciones responden a ese entorno cambiante planeando estrategias que les permitan innovar y actuar rápidamente con la finalidad de poder liderar el mercado.

Las organizaciones para satisfacer las expectativas de grupos con intereses especiales, buscaron nuevas formas para atender a la demanda del mercado turístico en los segmentos especializados del turismo alternativo. Desde la visión científica se sumaron esfuerzos para desarrollar un cuerpo de conocimientos con la intención de comprender, orientar su planificación y desarrollo en todos sus ámbitos: en el local, el regional y el internacional

(Jafari, 2001). Los nuevos conocimientos científicos obtenidos a partir del estudio del turismo han sido considerados en la creación y administración de las empresas turísticas. De acuerdo con Jafari (2005) hay cinco plataformas explicativas del fenómeno turismo (1 apologética o favorable, 2 precautoria o desfavorables, 3 adaptativa o conciliadora, 4 Científica y 5 política) de ellas se retoma la que se denomina conciliadora la cual favorece aquellas formas de turismo especialmente respetuosas con las comunidades anfitrionas, su cultura y medioambiente; al mismo tiempo favorece al turista por medio de oportunidades y experiencias positivas.

Las estrategias propuestas se conocen como agroturismo, turismo consciente (aprópiate tourism), turismo basado en la comunidad, turismo controlado, turismo de cabaña (cottage), turismo cultural o étnico, ecoturismo, turismo de granja, turismo verde, turismo indígena, turismo pro vida (lifeseeing), turismo natural, paraturismo, turismo responsable, turismo rural, turismo sensible, turismo blando y turismo sostenible. En general, la Plataforma Conciliadora sostiene que todas estas formas de turismo se basan en el respeto a la comunidad anfitriona, emplean los recursos locales, son relativamente fáciles de gestionar, no son destructivas, benefician tanto a los anfitriones como a los huéspedes y mejoran la comunicación entre ellos. El turismo conciliado, al margen de su naturaleza o de su envergadura, se presenta como un conjunto selecto de opciones alternativas a las convencionales, masificadas, mercantilizadas, descontroladas y duras, practicada hoy por doquier. Una de las

alternativas más recientes, la conocida como ecoturismo, atrae la atención de los operadores, los gobiernos, los investigadores y los profesores, como la primera a recomendar por sus indudables ventajas.

Con los conocimientos científicos tanto de la administración como del turismo las organizaciones entonces responden al entorno buscando estrategias para disminuir el grado de incertidumbre del mismo; de tal forma que los gerentes encuentran la manera de crear espacios competitivos para posicionarse dentro del mercado existente; con el objetivo de innovar la industria en la que compiten, la gran mayoría de las veces no buscan transformar su empresa, pero no se deja de lado esta posibilidad.

Hammel y Prahalad (1990) enfatizan en que las organizaciones líderes están trabajando en crear el futuro y solo aquellas que se comprometan recibirán grandes recompensas y satisfacciones. En la práctica, las organizaciones visualizan diferentes escenarios en función a las tendencias en el mundo y las emergencias paradigmáticas para abordar los retos del futuro; recrean posibles escenarios imaginando situaciones hipotéticas.

Hugh(1997) ha observado que la incertidumbre residual enfrenta a la mayoría de las decisiones estratégicas dentro de uno de cuatro niveles: En el *primer nivel* se pueden considerar *un futuro bastante* claro sí la economía es estable, el mercado es maduro, la competencia es estabilizada, entonces las metodologías y herramientas tradicionales de planificación estratégica funcionan. En este escenario, el futuro es previsible y las acciones estratégicas

bien articuladas tendrán una gran oportunidad de éxito; en el primer nivel los gerentes pueden desarrollar un solo pronóstico del futuro que es lo suficientemente preciso para establecer la estrategia, la incertidumbre residual es irrelevante para hacer decisiones estratégicas.

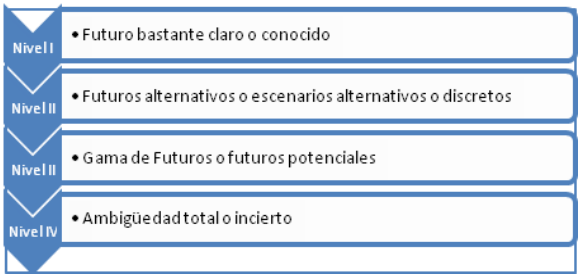
En *segundo nivel* se visualizan *los futuros alternativos*; puede ser descrito como uno de los pocos resultados alternos o escenarios discretos; el análisis de ellos no puede identificar qué resultados ocurrirán, sin embargo podría establecer probabilidades. Lo importante es seguir de cerca la evolución de algunas variables para identificar cuál de los escenarios se está configurando. Los escenarios alternos comúnmente presentan pocos futuros probables que se eliminan mutuamente y de presentarse uno u otro variarán la estrategia casi en su totalidad.

El *tercer nivel* es *una gama de futuros potenciales* que pueden ser identificados; la gama es definida por un número limitado de variables dominantes, pero el resultado actual tal vez mienta, a lo largo de un continuo rodeado de una variedad de ellas. No hay escenarios naturales discretos. Como en el nivel II, algunos, y posiblemente todos los elementos de la estrategia podrían ser cambiados si los resultados fueran predecibles. Las compañías en industrias emergentes o en nuevos mercados geográficos a menudo enfrentan el nivel III de incertidumbre.

El *nivel cuarto* es el de *total confusión*; el futuro virtualmente es imposible de predecir, hay variables ilimitadas y rango de posibilidades ilimitado. En el

nivel IV de ambigüedad total, la multitud de dimensiones de incertidumbre interactúan para crear un ambiente que es virtualmente imposible de predecir. Diferente a las situaciones del nivel de la gama de resultados potenciales no pueden ser identificados, permitiendo escenarios aislados dentro de esa gama. Tal vez no sea posible identificar, mucho menos predecir, todas las variables relevantes que definirán el futuro. Las situaciones del nivel cuatro son bastantes raras, tienden a migrar hacia uno de los otros niveles cada cierto plazo. Sin embargo existen. Considerando el ejemplo de una compañía que decide dónde y cómo competir en un mercado emergente de consumidores se estaría enfrentando a múltiples incertidumbres concernientes a la tecnología, demanda y relaciones entre proveedores, todos pueden interactuar en formas tan impredecibles de donde saldrían gamas de escenarios plausibles de ser identificados.

*Figura*1. Escenarios Futuros



Fuente: elaboración propia.

Estos escenarios provocan la búsqueda de consolidar, expandir e innovar las organizaciones que están sometidas a esos ambientes de incertidumbre, en el caso del presente estudio el objeto de nuestro interés son las organizaciones

cooperativas regionales orientadas al segmento turismo alternativo. En éste proyecto se busca hacer un estudio sobre las estrategias que una organización cooperativa orientada a un segmento de turismo alternativo asume para enfrentar sus ambientes interno y externo.

1.1. Planteamiento del problema de investigación

Las cooperativas turísticas al igual que otro tipo de empresas sociales tienen su sustento teórico en la economía social o solidaria; la cooperativa permite que las personas pobres y las marginadas se organicen y mejore sus condiciones de vida a partir del desarrollo empresarial mediante la creación de empleo productivo, al mismo tiempo que favorecen la inclusión, la protección social y la promoción de las comunidades. Con ello no solamente se benefician directamente sus miembros asociados sino que el resto de la sociedad (ONU, 2009; 4).

> La Economía solidaria es un conjunto de fuerzas sociales, identificadas por ideales solidarios y humanistas, que la habilitan para gestionar talento humano, recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros y, como resultado de esa gestión, para generar procesos de desarrollo integral y sostenible para el género humano en general y para cada comunidad o agrupación familiar en particular. En su conjunto, constituye un eje dinamizador de procesos sociales, culturales y políticos, para la construcción de una nueva civilización, capaz de construir la felicidad humana (Moreno, 2001; 11-12).

El cooperativismo en México está constituido por organizaciones diversas como son: de servicios, productivas, financieras, cajas de ahorro, comerciales, agrícolas, forestales, de muebles, mineras, pesqueras y turísticas. En el caso

específico de México las cooperativas se ubican en el sector social junto con los ejidos y comunidades agrarias dentro de la economía nacional (Contreras y Borrego, 2009).

En el caso del turismo alternativo las organizaciones cooperativas del sur de Sinaloa deben tomar decisiones sobre que modalidad del turismo alternativo deben desarrollar, cómo atender, qué productos crear, además de, cómo se debe brindar el servicio turístico para en función a ello establecer las estrategias que les permitan posicionarse en el mercado.

Los problemas que enfrentan en general las cooperativas turísticas dedicadas al turismo alternativo son: operar sin permisos oficiales, falta de información interna y externa, conflictos por toma decisiones arbitrarias, contratación de personal especializado, falta de políticas de capacitación educativa para los socios. Incumplir con los derechos laborales de los trabajadores y utilizar a la cooperativa como instrumento de lucro. En el escenario de la prestación de servicios turísticos se ve competencia desleal, el desconocimiento y falta de conciencia turística de los socios y trabajadores de la cooperativa. El no establecer las estrategias tanto para organizar el interior de las cooperativas y su forma de operar llevará a las cooperativas turísticas como ha sucedió con otras al fracaso en sus actividades y por lo tanto en la no percepción de ingresos a sus familias que a la larga significará la ruptura de la asociación de sus miembros.

1.1.1 Descripción del problema.

Sinaloa se encuentra ubicado como el estado que registra el mayor número de cooperativas pesqueras en nivel nacional, representando el 25% (en número 141) del total de cooperativas legalmente constituidas en este giro en el país; con más de 6,000 embarcaciones básicamente dedicadas a la captura de camarón (Federación, 2009).

En los últimos años, la temporada de captura del producto se ha reducido por factores tales como: el interrupción del ciclo de reproducción y crecimiento de la especie por no respetar las vedas, la sobrepoblación de embarcaciones de alta mar que al igual que embarcaciones ribereñas y/o menores, en gran medida causado por la falta de control de las mismas, la excesiva demanda de la especie y las condiciones medioambientales, entre otros factores. Situación de amplio impacto económico y sociocultural en la entidad; principalmente los efectos se ven en las familias de pescadores quienes estaban acostumbradas a temporadas de captura mayores en cuestión de tiempo y salidas, abundancia de producto lo que rápidamente se traducía en buenos ingresos, producto fresco para almacenar para utilizarlo en la temporada baja, cuando los pescadores tuvieran que permanecer en casa.

La pesca, como se ha mencionado anteriormente ha venido a la baja, forzando a los pescadores a buscar opciones para generar ingresos; en el caso de los pescadores de Escuinapa-Teacapán lograron visualizar en el turismo una oportunidad para llevar sustento a sus familias; se reorganizaron y le dieron un

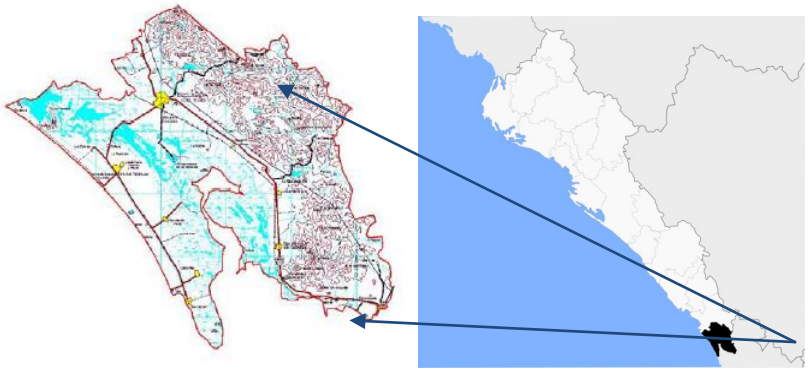
nuevo giro a sus cooperativas las cuales ahora están registradas como pesqueras y turística lo que les da un margen mayor para obtener recursos en las temporadas altas de ambas actividades; cabe recordar que el turismo también es una actividad cíclica fuertemente condicionada y sensible a los cambios climáticos, las situaciones de salud, las crisis económicas, los conflictos socio-políticos y los cambios culturales.

Ante la situación de los cambios del entorno, las cooperativas se enfrentan al desafío de reconocer que no tienen preparación en el área administrativa y turística; todavía no logran identificar un producto diferenciado que les favorezca como comunidad, identificar qué estrategias deben seguir para posicionarse a nivel internacional debido a que tendrán una fuerte competencia cuando se culmine el proyecto del Centro Integralmente Planeado (CIP) que actualmente se construye en dicha zona y que maneja un concepto diferente al que los cooperativistas pesqueros turísticos necesitan promover para la conservación de las marismas nacionales y en general el ecosistema de ese punto geográfico.

En 2009 el gobierno federal autoriza la construcción del CIP cuya inversión se estima en 7,000 millones de dólares; posicionando a Teacapán en el mapa turístico como la comunidad más importante del municipio de Escuinapa de Hidalgo[1] y turísticamente de Sinaloa en un futuro de mediano y largo plazo.

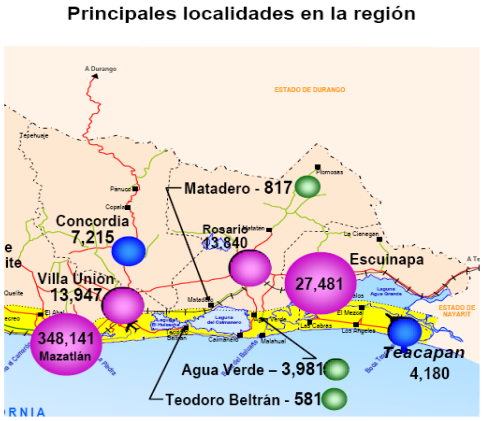
[1] Se localiza al sur del estado a los 105° 26’ 17” y 105° 55’ 15” al oeste del meridiano de Greenwich y entre los paralelos 22° 28’ 00 y 22° 57’ 10” de latitud norte. Colinda al norte con el municipio de Rosario, al sur con el estado de Nayarit y el municipio de Rosario y al poniente

Figura 2. Ubicación geográfica de Escuinapa-Teacapán, Sinaloa.



Fuente: Modificado del Programa de Gran Visión, 2008.

Figura 3. Principales localidades de la Región.



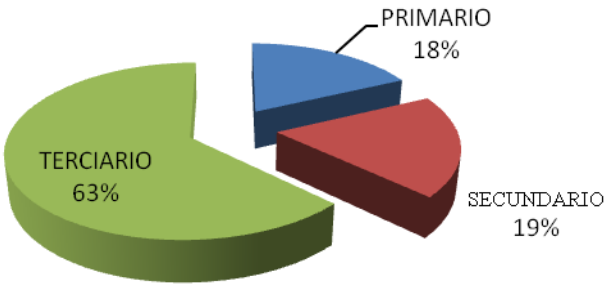
Fuente: Plan Regional Turístico, 2008

---

con el Océano Pacífico. Las sindicaturas que lo conforman son: Teacapán, Isla del Bosque, Ojo de Agua de Palmillas y La Concha. Cuenta además con dieciséis Comisarías: Cristo Rey, Palmito del Verde, Colonia Morelos, Celaya, Rincón del Verde, El Camarón, San Miguel de la Atarjea, Tecualilla, El Trébol 1, Hacienda La Campana, La Ciénega, Ejido de la Campana, Copales, La Loma (Gabriel Leyva Solano), Las Pilas y El Trébol II; dentro de este territorio se encuentran cinco marismas que abarcan 18 mil 550 hectáreas, que a su vez representan el 11.36% de la superficie total de Escuinapa; circunscrito a sus costas se encuentra el Estero de Malines y Mezcal, con una superficie inundada de 5 mil 500 hectáreas (Informe de Gobierno, 2008).

Las actividades productivas de Escuinapa-Teacapán como se mencionó, son la actividad pesquera, la producción camaronera de especies de mar, estero y acuícola; actividades que en su mayoría están organizada en el sistema de cooperativas y en el sistema artesanal ya que existen la pesca de camarón de tipo rivereña e industrial o de altamar. Otras actividades de importancia económica son la agricultura, ganadería; y el turismo. La agricultura se encuentra bien diferenciada por el cultivo de mango y el cultivo de chile. Hay producción de coco, cultivo de tomatillo verde, tomate rojo, sandia, papayo y sorgo entre otros (Gobierno Estado, 2008). Se considera que la población económicamente activa en Escuinapa es de 8,400 habitantes los cuales ganan en un promedio de 1 a 2 salarios mínimos. En el gráfico se muestra el porcentaje de población económicamente activa por sector.

Figura 4. Población Económicamente Activa en Escuinapa.



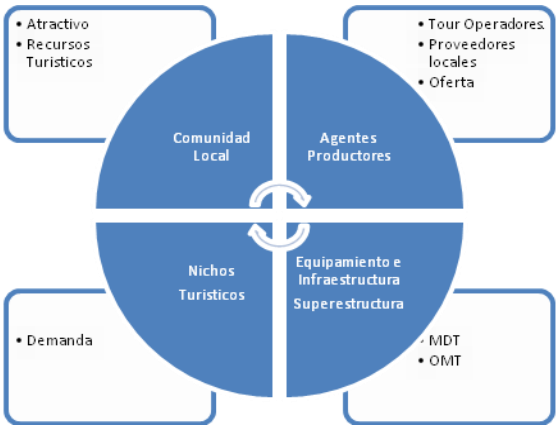
Fuente: Plan Regional Turístico, 2008

Las condiciones de vida para los habitantes del municipio de Escuinapa están catalogadas junto con el municipio de Rosario como los menos desarrollados de acuerdo con el promedio estatal; los parámetros de desarrollo

humano que se consideran son esperanza de vida al nacer; educación y nivel de vida digna. En cuanto al nivel de escolaridad hay un promedio de 7.9 años; en relación con el nivel de vida la cobertura de servicios básicos agua, drenaje, electricidad como indicadores de vida digna reflejaron respectivamente el 89.90%, 88.10%, 96.70% sin embargo, en los recorridos efectuados por las sindicaturas se encontró que hay carencias en la dotación de agua, drenaje, electricidad y pavimentación.

La infraestructura básica de Escuinapa para el abastecimiento de agua son los mantos acuíferos subterráneos hay 7 pozos profundos con un caudal de 175.6 litros por segundo y 13 pozos indios con 28.6 litros por segundo. La tenencia de la tierra es ejidal, el crecimiento urbano se ha dado sin planeación adecuada.

Figura 5. Sistema Turístico



Fuente: elaboración propia.

El Sistema Turístico[2] de Teacapán es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, de estas relaciones se suscitan los productos y servicios que se otorgan a los turistas; los principales componentes son:

El turista o *demanda*, son el factor dinamizador de la actividad turística; en Teacapán los desplazamientos a este destino turístico se identifican en tres temporadas bien definidas: Semana Santa, Fiesta del Mar de Las Cabras y época invernal. No se cuenta con registros oficiales de llegadas de turistas a esta zona, se contabiliza de manera total con la cabecera municipal Escuinapa. Los principales turistas son regionales, turismo internacional de Estados Unidos y Canadá principalmente; conocidos como los Snow birds y Babyboomers algunos de los cuales ya tienen residencia en Teacapán. El mercado potencial localizado en el Plan Regional Turístico según las características de la región sur del estado se muestra en la tabla abajo.

Los Agentes productores del turismo emplean los mecanismos de promoción y comercialización para favorecer el desplazamiento turístico y la satisfacción de las necesidades y expectativas del turista.

[2]Incluye el elemento Comunidad receptora o destino turístico tambiénllamada localidad anfitriona.

Tabla 1. Mercado Potencial Escuinapa

Mercado Potencial Escuinapa-Teacapán.

Segmento Ancla	Sitio	Municipio
Sol y Playa	Caimanero	Rosario
	Costa de Escuinapa	Escuinapa
	Teacapán	Escuinapa
Náutico	Costa de Escuinapa	Escuinapa
	Teacapán	Escuinapa
Pesca Deportiva	El Caimanero	Rosario
	El Montijo- El Palmito del Verde	Escuinapa
	Boca de Teacapán	Escuinapa
Golf	Costa de Rosario	Rosario
	El Montijo- El Palmito del Verde	Escuinapa
Salud	El Montijo- El Palmito del Verde	Escuinapa
Ecoturismo	Esteros de Teacapán	Escuinapa
Cultural	Rosario	Rosario
	Escuinapa	Escuinapa
	Zona Arqueológica de Teacapán	Escuinapa
Residencias retirados	Costas de Rosario	Rosario
	Costas de Escuinapa	Escuinapa

Fuente: Plan Regional Turístico, 2008

Los Atractivos,[3]naturales identificados en Teacapán son: esteros y manglares, playa las Cabras, Isla Pájaros, playa las Lupitas, playa la Tambora y 150 kilómetros de cadenas navegables. En el área existe el bosque espinoso; una comunidad de manglar que se distribuye particularmente en la desembocadura de los ríos, el estero y en la bahía; el mangle es arbustivo (nativo) y arbóreo puede alcanzar entre 1 y 25 metros; hay mangle rojo, negro, cenizo y botoncillo; el mangle mantiene el equilibrio de los ambientes salinos y es hábitat para especies de moluscos, peces, crustáceos entre otros. Un sistema de

[3]Los atractivos son los lugares, objetos o acontecimiento capaz de provocar el desplazamiento turístico; los atractivos pueden ser naturales o culturales.

tular y popal[4] utilizados por las aves playeras para crear sus nidos. En la NOM-059-ECOL-1994 las especies de mangle mencionadas anteriormente están consideradas en categoría de protección especial (Gob. Estado Sinaloa; 2008).También se encuentran palmares que llegar a dominar en el paisaje de la sindicatura.

La fauna de la zona es diversa en ella se encuentran especies de aves acuáticas nativas como la pichihuila café y blanca, el pato buzo, garza blanca, garza ceniza, el zanate y se incrementa anualmente con la llegada de aves migratorias del pacífico entre ellos sobresalen el ganso café, blanco, la cerceta canela, cerceta aliverde, pato boludo, golondrino; en mamíferos hay venado, jabalí, gato montés, tigrillo y armadillo, entre otros. En las Marismas Nacionales que van de San Blas Nayarit hasta Las Cabras Escuinapa, Sinaloa, como se ha mencionado se conforman de una red de lagunas costeras salobres, manglares, pantanos y marismas con siete ríos y corrientes alternas. Es un humedal de gran importancia hidrológica, biológica y ecológica, pues se insiste en que alberga a más de 70,000 aves acuáticas, 104,000 aves playeras, que pertenecen a 282 especies de aves registradas en la entidad (Gob. Estado Sinaloa, 2008).

Entre los atractivos Culturales se encuentran la Pirámide de Conchas, Salineras con métodos prehispánicos, Juego de Pelota, Día del Marino y las Fiestas del Mar de las Cabras.

[4]Plantas hidrófitas.Vegetación herbácea que se desarrolla en planicies costeras, viven enraizadas en el fondo sobresaliendo del agua sus hojas.

Equipamiento e infraestructura[5].Carretera Federal 15 México-Nogales, hay dos carreteras de terracería: Matatán-Plomosas y Potrerillos-Matadero. La infraestructura carretera interior comunica a los sitios de interés turístico como Rosario-Agua Verde-Caimanero, Chilillos-Matatán, Chametla-Rosario-Cacalotán y Escuinapa-Teacapán.

La infraestructura carretera en obra son la autopista Mazatlán-Durango y Mazatlán Tepic, que servirán de enlace para llegar a este destino; cuentan con el aeropuerto de Mazatlán y de Teacapán; por vía marítima un muelle para atracadero de embarcaciones menores; dos estaciones de ferrocarriles, servicios de autobuses foráneos, oficina de correos y telégrafos. En equipamiento urbano, escuelas desde preescolar a educación media; para acceder a la educación media superior y superior, la prestación de servicios de salud se desplazan a Escuinapa, en algunas sindicaturas cuentan con unidades médicas.

Equipamiento deportivo y de actividades al aire libre escaso, constituido por el parque o plazuela, equipamiento cultural como museo, casa cultura: escaso; abasto de productos básicos cuenta con un mercado municipal con mínima actividad y en la administración pública: oficina del síndico, unidad de policía.

[5] Dotación de servicios básicos, de acceso y de comunicación.

Superestructura,[6]a nivel estatal el turismo se regula por medio de la Secretaria de turismo y las coordinaciones de turismo en cada municipio; además Escuinapa cuenta con la Dirección de turismo municipal.

La Oferta Turística de Teacapán, comprende el conjunto de bienes y servicios de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados para competir por la demanda turística nacional e internacional. En alojamiento están las Villas María Fernanda categoría 3 estrellas.

Análisis de las características del turismo en Teacapán en el contexto político-legal.

El Plan Regional Turístico de Rosario-Teacapán (derivado del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010) se propone el objetivo de impulsar las inversiones en el sector turístico en la zona costera de los municipios de Rosario y Escuinapa, para que aprovechar los atractivos turísticos de las localidades y su entorno natural, de manera que en conjunto se constituyan en un destino turístico integrado, de calidad internacional y en sinergia con la infraestructura turística de Mazatlán contribuyan al desarrollo de Sinaloa y al mejoramiento de la calidad de sus habitantes.

La Regionalización establecida, en el Plan Estatal de Desarrollo Urbano de Sinaloa (PEDUS), comprende los municipios de Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa; área que alcanza una superficie de 201, 751.67 has. Con una

[6]Mecanismo de coordinación, regulación y control de la actividad turística.

longitud de 90kms.de costa que va desde el rio Presidio en Mazatlán hasta el Estero de Teacapán en el municipio de Escuinapa. En dicha zona se reportaba en el 2008 como la tercera en superficie territorial y población con 15.4% y 20.2% del total estatal respectivamente. Esta región concentraba el 23.9% de la población urbana y sólo 11.4% de la rural manteniendo tres localidades consideradas como urbanas a 15,000 habitantes entre las que se encuentran; Escuinapa y el Rosario además de Mazatlán.

Desde el aspecto legal el Plan regional turístico en cuestión se apega a la Ley General de Asentamientos Humanos, en el artículo 8 en el cual se establece básicamente las atribuciones de las entidades federativas para coordinarse con los municipios para el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, convenir con los sectores públicos y privados para la inversión en el desarrollo regional y urbano; así como de administrar y proteger el patrimonio natural y cultural. Además en la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Sinaloa apoyados en los artículos 37, 38 y 39 mismos que establecen que los planes regionales son instrumentos prácticos y operativos de planificación y promoción sectorial para impulsar y dar seguridad jurídica territorial a la inversión en sectores prioritarios del estado.

En el contexto general del Estado de Sinaloa turísticamente hablando se establecieron como prioridades siete corredores detonadores de la actividad:

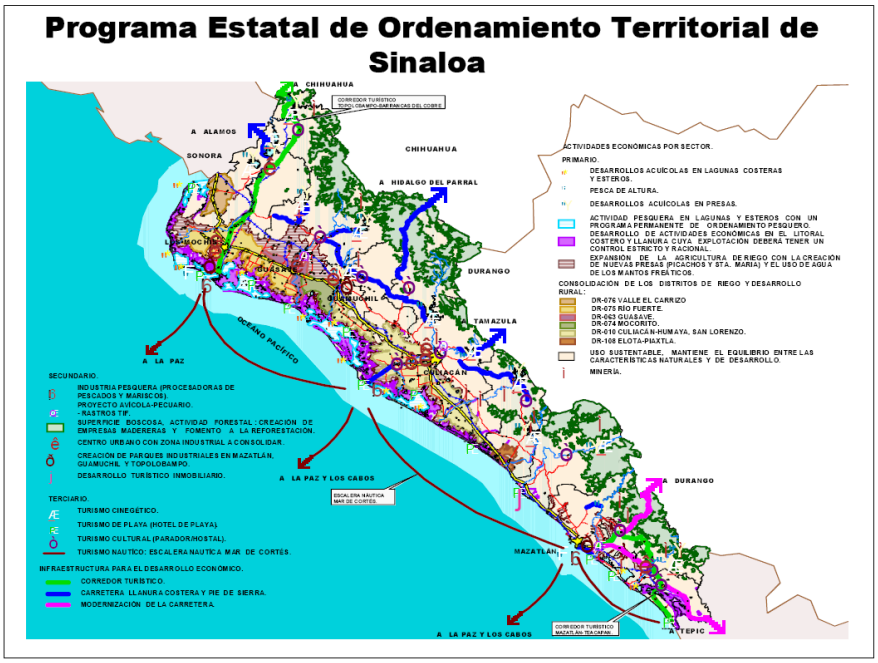
1. Corredor: El Maviri, Topolobampo, Los Mochis, Presa Josefa Ortiz de Domínguez, Presa Miguel Hidalgo, El Fuerte y Presa Huites.
2. Corredor: Las Glorias, Bahía Navachiste, Guasave, Nío, Sinaloa de Leyva y Presa Gustavo Díaz Ordaz (Bacurato)
3. Corredor: Bahía Santa María, Mocorito y Presa Eustaquio Buelna.
4. Corredor: Altata, Culiacán, Imala, Badiraguato y Surutato.
5. Corredor: Ceuta, La Cruz, Presa Aurelio Benassini, Cósala y Celestino Gazca.
6. Corredor: Barras de Piaxtla, San Ignacio y San Javier.
7. Corredor: Teacapán, El Palmito, Cópala, Concordia, Mazatlán, Isla de la Piedra y el Quelite.

De ahí la implementación realizada del Plan Regional turístico.

Figura 6. Ordenamiento Territorial de Sinaloa.

Fuente: Programa Estatal de Ordenamiento Territorial de Sinaloa (Sic).

Figura 7. Ordenamiento Territorial de Sinaloa.

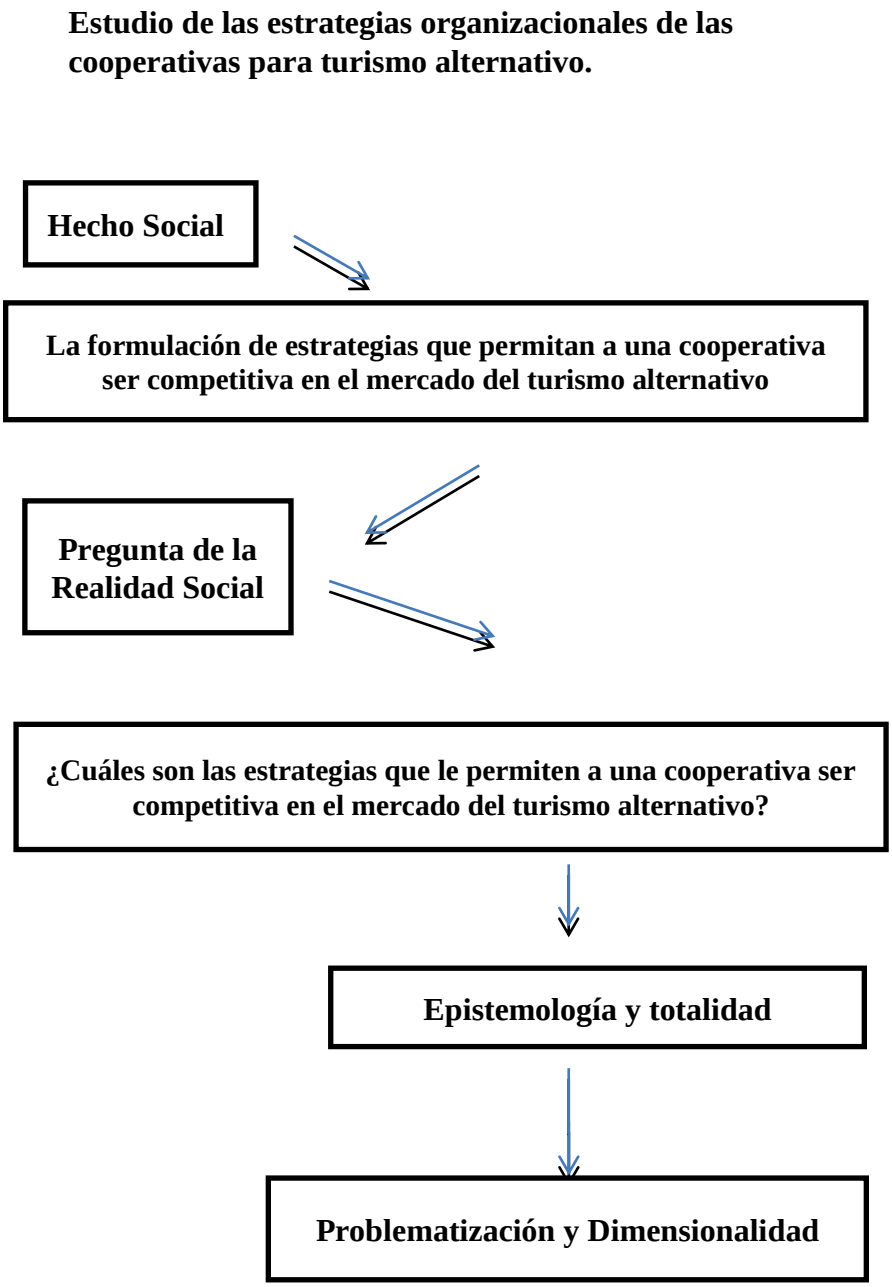


Fuente: Programa Estatal de Ordenamiento Territorial de Sinaloa (sic).

1.1.2. Delimitación del problema.

La delimitación del problema es hacer una propuesta de formulación de estrategias organizacionales para la cooperativa pesquera y turística El Calón ubicada en la zona Escuinapa-Teacapán de manera que pueda competir por el mercado de turismo alternativo. El problema a resolver es de carácter empírico descriptivo, cuyo diseño de investigación es transversal, con metodología cualitativa.Para efectos de ilustrar el proceso de delimitación desde el contexto externo hasta llegar a la organización se utilizó el esquema del hecho social tomado y adaptado de Zemelman.

Figura 8. Delimitación del Problema



Fuente: Modificado de Zemelman (1984)

La ilustración anterior muestra como desde el ambiente externo se va gestando el problema que enfrentan las organizaciones en general pero en particular las cooperativas; para atender los cambios explicados en la contextualización como en la descripción del problema en donde en un mundo globalizado ha provocado desigualdad tanto social, cultural y económica; desde el punto regional es lo que verdaderamente impacta a la sociedad a las familias que ven mermados sus ingresos por la falta de empleos y oportunidades para desarrollarse; de igual forma las empresas micro, mediana y hasta las grandes sufren la presión del mercado, la política internacional, por supuesto las crisis económicas las constriñe impidiéndoles alcanzar sus objetivos, otras se ven obligadas a crear alianzas para poder competir con los grandes corporativos transnacionales. Las cooperativas como organizaciones sociales del modelo de la economía solidaria es una opción para las comunidades de organizarse para generar oportunidades de desarrollo regional; en este intento las comunidades que mayormente han aprovechado esta oportunidad son las rurales, han reconocido perfectamente su patrimonio natural y cultural de alto valor; lo aprovechan, se organizan, se esfuerzan por salir adelante; buscan los apoyos de las instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, financieras y educativas para lograr sus objetivos.

Las problemáticas comunes a las cooperativas precisamente se da en un principio en la constitución de la cooperativa, el proceso organizativo; las

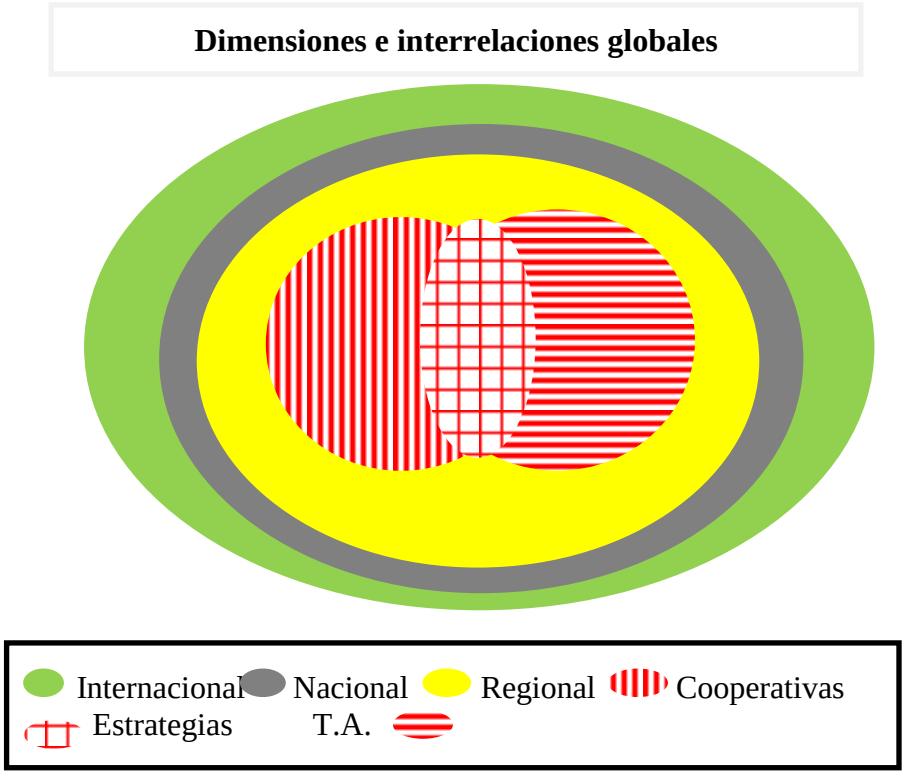
formas de trabajo, el conflicto interno, la generación de estrategias, la educación y capacitación, la promoción y comercialización de productos o servicios; la responsabilidad con el medio ambiente, las cuestiones de género sobre todo en las cooperativas pesqueras y la afiliación con otras cooperativas.

Otras situaciones tienen que ver con el nivel educativo de sus socios, la competencia desleal, el control y supervisión de las autoridades, en la regulación de las cooperativas ya que existen en particular en la experiencia de la pesca, cooperativas que operan sin contar con concesiones ni permiso de pesca, de igual manera sucede ahora con las cooperativas dedicadas al servicio del turismo. Los cooperativistas de pesca y turismo de Escuinapa-Teacapán legalmente constituidas, con permisos y concesiones para trabajar se enfrentan:

1. A la competencia desleal por los paseos o recorridos turísticos en la zona de Teacapán.
2. Un segmento de turismo alternativo del cual desconocen su perfil.
3. Definir un producto turístico sustentable.
4. Educar y capacitar a sus socios y trabajadores.
5. Desarrollar estrategias competitivas.

La ilustración permite visualizar como los acontecimientos que se suceden en el ambiente externo poco a poco van permeando las otras capas sociales hasta llegar al ámbito regional y local.

Figura 9. Epistemología de la Totalidad.



Fuente: Modificado de Zemelman (1987)

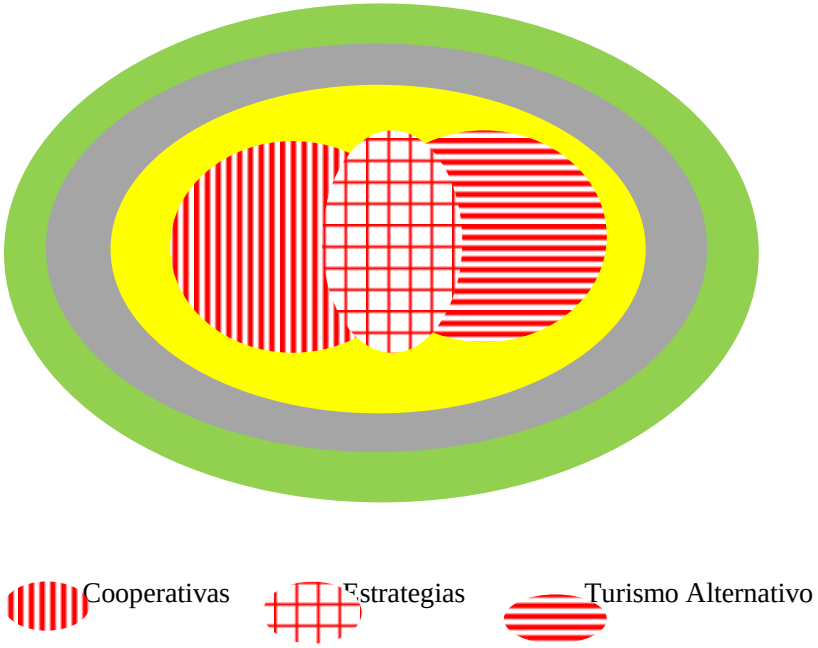
Una vez ubicado el entorno, se identifican las dimensiones involucradas. Las cuales se denominan: estrategias, organizaciones cooperativas y turismo alternativo.

a) Estrategias

b) Organizaciones cooperativas

c) Turismo Alternativo. Segmento de Mercado turístico.

Figura 10. Dimensiones



Fuente: Modificado de Zemelman (1987)

1.1.2.1. Cronograma de actividades.

Es importante en una investigación delimitar el periodo de tiempo requerido para alcanzar el objetivo propuesto para la misma; en el cronograma de actividades se muestra la sistematización de la investigación por actividad y tiempo.

Tabla 2.

Cronograma de actividades

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	PERIODO 2009-2010											
ELABORACION PROYECTO DE INVESTIGACION												
Titulo descriptivo del problema												
Planteamiento del problema												
Objetivo general y específicos												
Justificación												
Redacción borrador capitulo												
Lectura director												
Asesoría												
Revisión de observaciones												
COLOQUIO 1 AVANCES												

PERIODO 2009-2010	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
MARCO TEORICO												
Elaborar índice marco teórico												
Fundamentos teóricos												
Búsqueda de información												
Selección material												
Redacción borrador capitulo												
Lectura director												
Revisión de observaciones												
Redacción capítulo final												
Revisión de observaciones coloquio												
Asesoría												
Redacción modificaciones capítulo final												
COLOQUIO 2 AVANCES												
METODOLOGIA												
Diseño de Investigación												
Identificación variables												
Elaboración de Hipótesis												
Recolección de información												
Diseño de instrumentos												

Revisión tutor																								
Asesoría																								
Revisión observaciones																								
Diseño final instrumentos																								
Selección de la muestra																								
Revisión director																								
Asesoría																								
Efectuar prueba piloto																								
Asesoría																								
Modificaciones																								
Trabajo de campo																								
aplicación de los instrumentos de recolección																								
observación directa																								
realizar entrevistas																								

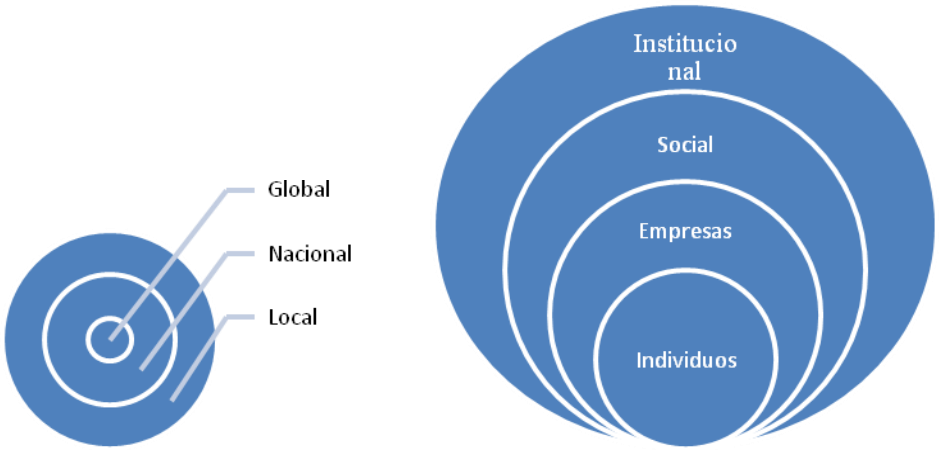
	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
	PERIODO 2011																							
Análisis de datos																								
Clasificación del material																								
Tratamiento de datos																								
Análisis de resultados																								
Redacción borrador capitulo																								
Lectura director																								
Revisión de observaciones																								
Redacción capítulo final																								
Presentación coloquio																								
Revisión de observaciones coloquio																								
Asesoría																								
Redacción modificaciones capítulo final																								
COLOQUIO 3																								
PRESENTACION DE TESIS																								
Presentación borrador tesis																								
Lectura director																								
Asesoría																								
Revisión de observaciones																								
Modificaciones																								
Lectura sinodales																								
Revisiones de observaciones sinodales																								

Modificaciones																							
Defensa de tesis																							

1.1.2.2. El ámbito de influencia:

En el ámbito de influencia de la investigación incluyen: a) *los individuos y grupos*, que conforman la demanda del turismo alternativo quienes tienen necesidades especiales en función de su motivación y expectativas a nivel físico-biológico y espiritual; b) *nivel organización* a las empresas cooperativas de turismo alternativo y la estructura de turística. c) *nivel Institucional* SECTUR y FONATUR quienes marcan las pautas para la inversión en zonas turísticas apegándose a los programas políticos y económicos marcados en los Programas Nacional de Desarrollo, d) *nivel social*, el sistema de acción social se establecen las relaciones de intercambio entre las instituciones, allí se da el aprendizaje cultural que conforma a su vez la identidad de la sociedad.

Figura 11. Niveles y ámbitos de influencia del objeto de estudio.



Fuente: elaboración propia.

El estudio se sitúa en el contexto de un plan estratégico para potencializar la comercialización de los productos y servicios que ofrece la cooperativa el Calón, que se pretende que lleve beneficios económicos a los socios, a través de la adquisición de insumos a precios accesibles, su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los socios/as que integran la asociación, asimismo la obtención de una mayor rentabilidad, desarrollo socioeconómico de las familias de los productores/as, al contar con una proyección que reduzca las contingencias futuras.

1.2. Viabilidad

La investigación es viable de realizar debido a que existe información sobre las tendencias del turismo, los nuevos estilos de vida, ofrece la oportunidad de explorar el tema de organizaciones cuyos productos o servicios están enfocados al turismo alternativo. La naturaleza del campo de estudio es un fenómeno social en crecimiento y de potencial para las organizaciones que buscan nuevos nichos para competir en el mercado turístico, la investigación es una aportación a la ciencia desde la perspectiva teórica.

El acceso en tiempo y espacio al campo donde se ubica el objeto de estudio es accesible para su análisis; hay la posibilidad de acceso a información, a la práctica de campo y disposición total de tiempo para la investigación.Se dispone de las herramientas de acceso a la tecnología de información; internet, bases de datos y software para la redacción y tratamiento de datos.

Los aspectos interpretativos pueden abordarse a través de la utilización de la teoría eje seleccionada para fundamentar la investigación y argumentarse con otras investigaciones acerca de las organizaciones. Por último se cuenta con la experiencia en el campo de investigación del nicho turismo alternativo.

1.3. Justificación.

La presente investigación se origina ante la inquietud por comprender cómo las organizaciones cooperativas ante los cambios del entorno buscan desarrollar nuevos producto o servicios, encuentran nuevos segmentos de mercados en función a las tendencias, estilos de vida y crean estrategias para satisfacer la demanda muy en particular del turismo alternativo nichos turísticos cuya práctica se ha extendido en los últimos 15 años con una tendencia creciente en la próxima década. La investigación pretende contribuir al estudio de organizaciones que ante estas nuevas realidades visualizan la oportunidad de los cambios en el mercado, constituyen organizaciones especializadas para nichos y las hacen marcar la pauta descubriendo ventajas competitivas diferenciadas.La aportación es la formulación de estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo. Lo que significa que una organización que ofrece productos o servicios debe generar estrategias organizacionales para atender las necesidades de la demanda del mercado turismo alternativo.

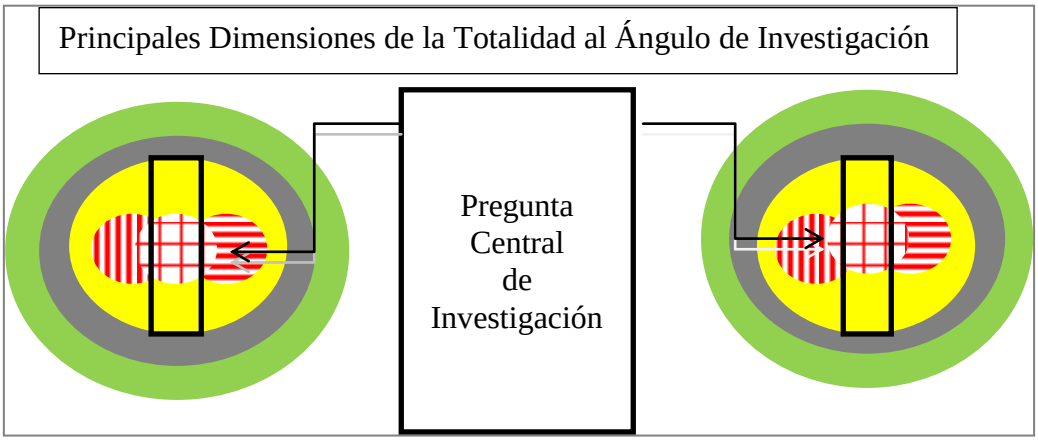
1.4. Formulación del Problema.

Al relacionar las dimensiones principales se llega al ángulo de la investigación para luego plantear la pregunta central de investigación.

1.4.1. Pregunta central de Investigación.

¿Cuáles son las estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo?

*Figura*12. Ángulo de la Investigación.



Fuente: Zemelman (1987)

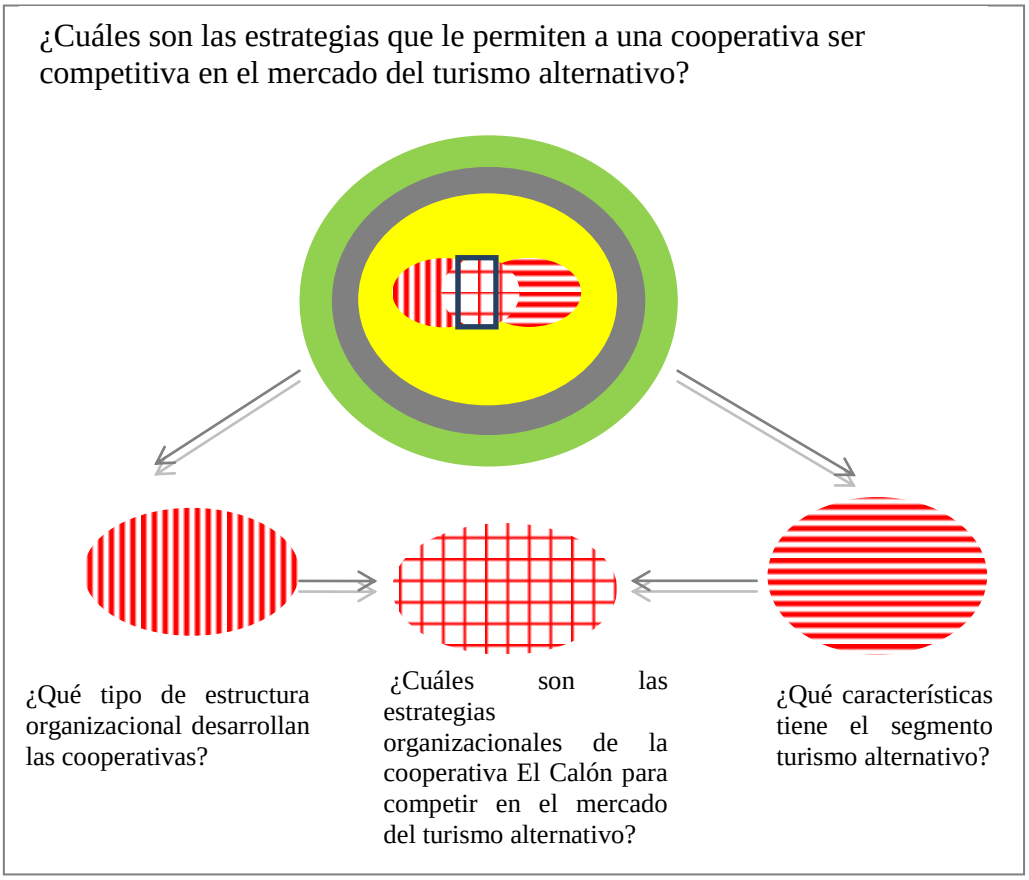
1.4.1.1. Preguntas Secundarias.

¿Qué tipo de estructura organizacional desarrollan las cooperativas?

¿Qué características tiene el segmento turismo alternativo?

¿Cuáles son las estrategias organizacionales de la cooperativa El Calón para competir en el mercado del turismo alternativo?

Figura 13. Dimensiones de Análisis, ángulo y preguntas de Investigación



Fuente: Modificado de Zemelman (1987)

1.5. Objetivos de investigación.

La intención de establecer el objetivo es que el investigador establezca la meta y delimite hasta dónde va a llegar con la investigación.

1.5.1. Objetivo General

Formular estrategias para la cooperativa El Calón ubicada en Teacapán Sinaloa que le permiten ser competitivos el mercado del turismo alternativo.

1.5.1.1. Objetivos Específicos:

1. Identificar los tipos de estructuras organizacionales que desarrollan las cooperativas.
2. Caracterizar el contexto mundial del surgimiento del turismo alternativo y describir las características del segmento turismo alternativo.
3. Analizar las estrategias organizacionales de la cooperativa el Calón de Teacapán para competir en el mercado de turismo alternativo.

1.6. Hipótesis.

Si se formulan estrategias organizacionales luego entonces las cooperativas pueden ser competitivas en el mercado del turismo alternativo.

La formulación de la hipótesis es condicional en donde la relación de las variables es causal.

Relación lógica: Si “X” luego “Y”

Explicación: Sí “X” se da, entonces “Y” ocurre.

Con respecto a las variables se distinguen una variable independiente (entrada) y una dependiente (salida). La variable dependiente indica que

esperamos que una cooperativa pueda ser competitiva en el mercado del turismo alternativo; mientras que la variable independiente es una variable explicativa de la influencia que ejercen las estrategias organizacionales para que una cooperativa pueda competir por el mercado en cuestión.

1.6.1. Variables

Variable Dependiente (VD): competencia de las cooperativas por el mercado de turismo alternativo

Variable Independiente (VI): estrategias organizacionales de las cooperativas pesqueras y turísticas.

Conclusiones

En este capítulo se realizó la sistematización de la investigación proceso que consistió en plantear desde una visión general el contexto en el cual está inmersa la situación de las cooperativas que desean ser competitivas en un mercado turístico especializado como es el turismo alternativo; posteriormente se procedió a delimitar la problemática en especial de la Cooperativa El Calón; proponer como objetivo la formulación de estrategias organizacionales que le permitan ser competitiva en el mercado del turismo alternativo, quedó delimitado el proceso en función de tiempos en el cronograma de actividades y finalmente se estableció una hipótesis de relación causal para la presente investigación.

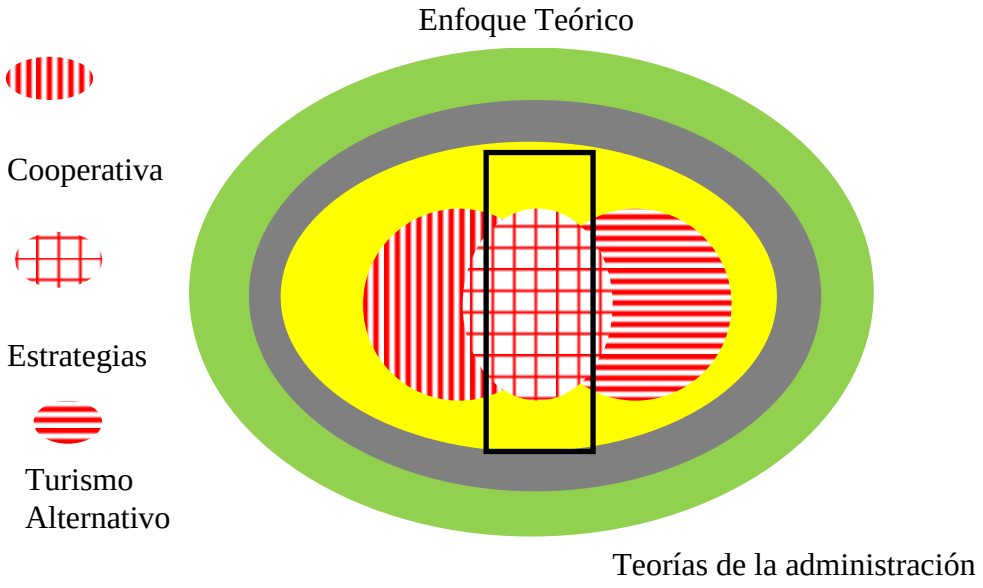
CAPÍTULO II

TEORÍAS Y TENDENCIAS CONTEMPORÁNEAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Introducción

La revisión acerca del estado del arte que guarda el tema objeto de estudio conduce a elaborar un esquema de marco teórico en el cual se abordan el sustento de las ciencias administrativas, definen conceptos como la estrategia, ventaja competitiva, la tipología de las estrategias, desde el punto de vista teórico, las escuelas más representativas de la planeación estratégica, la metodología y análisis estratégico; las empresas sociales y el turismo alternativo.

Figura 14. Enfoque Teórico



Fuente: Modificado de Zemelman (1987)

2. Teorías y tendencias contemporáneas administrativas.

El estudio de la organización comprende una serie de definiciones de los elementos comunes a las diferentes escuelas, destacan conceptos como la estructura social, actores sociales, fines organizacionales, tecnología y medio ambiente; del mismo modo se pueden estudiar como sistemas cerrados o como sistemas abiertos. Los sistemas cerrados son aquellas colectividades orientadas a alcanzar fines específicos y presentan estructuras sociales altamente formalizadas. La organización como sistema abierto son sistemas con actividades interdependientes de coaliciones cambiantes de participantes, además depende de los cambios del ambiente en el cual operan. Los estudiosos de las organizaciones las han considerado como objeto de análisis desde tres niveles. En el primer nivel la explicación se centra en el comportamiento individual y/o grupal dentro de la organización, en el segundo nivel, explica los rasgos y los procesos sociales que caracterizan a las organizaciones y sus subdivisiones. En el tercer nivel en la organización como un actor colectivo que funciona en un gran sistema de relaciones. Los elementos de las organizaciones son los mismos aun cuando estas son diversas y complejas:

Estructura social,conformado por los modelos y regularidades de las relaciones existentes entre los participantes de una organización, se distinguen dos estructuras: la estructura normativa y la de comportamiento.

Actores sociales son los individuos que a cambio de ciertas retribuciones, proporcionan su contribución a las organizaciones.

Fines organizacionales, las condiciones que buscan los individuos a través del desempeño de las tareas.

Tecnología, mecanismo que transforma los inputs en outputs, consisten en maquinaria y equipo mecánico, incluyen el conocimiento técnico y las habilidades de los participantes.

Medio ambiente, es el espacio específico, tecnológico, cultural y de ambiente social al cual se deben adaptar las organizaciones.

Autores como Barba (1996) analizan la evolución de la teoría de la organización a través de tres metáforas; la mecánica, la orgánica y la cultural. Mismas que a continuación se sintetizan.

Metáfora Mecánica

La *metáfora mecánica;* se caracteriza por un enfoque orientado al individuo y al grupo, se ubica en la línea de tiempo de 1900 a 1945, en el período domina la producción en masa, la actividad industrial se concentraba en la elaboración y perfeccionamiento de los mecanismos de control necesarios para alcanzar la eficiencia de la producción en masa y la reducción de los costos. Época en la que destaca la *Administración Científica* (1900 -1930) encauzada a la búsqueda de la eficiencia y el control del trabajo, el problema principal a resolver en las organizaciones era reducir los movimientos inútiles y tiempos muertos, sus representantes fueron Taylor, Farol, Gulick, Urwick entre otros.

El comportamiento Administrativo (1940-1950); Simon propone la sustitución del hombre económico por la del hombre administrativo, éste último toma decisiones satisfactorias, afirma que la racionalidad de la toma de decisiones es una racionalidad limitada.

La Teoría de la burocracia, Merton incorpora el concepto de funcionalidad en las organizaciones, la tesis central de su análisis es que las estructuras burocráticas continuamente crean condiciones para modificar esas estructuras.

La Teoría de la organización, la organización es vista con mayor apertura al medio ambiente, e indica que debe ajustar su aparato interno de toma de decisiones que permita tomar en cuenta las variaciones en el medio ambiente; considerar que algunos ambientes poseen niveles de complejidad que las organizaciones no pueden manejar a menos que impongan restricciones simplificadas sobre la información procesada.

Metáfora Orgánica

La metáfora orgánica, tiene su prototipo enlas *Relaciones Humanas* (1930-1940) se constituye como el primer modelo organizacional; se incorporan los términos cultura, sistema y equilibrio al estudio de la organización, busca demostrar los valores de los individuos al interior de la misma.

El enfoque de la contingencia (1960 – 1970) ve a la organización como un sistema abierto, las organizaciones son consideradas como organismos, sistemas vivos que existen y se desarrollan en un medio ambiente con el que sostienen interrelación necesaria para su sobrevivencia. Dependen del medio

ambiente y forman parte del mismo. Los estudiosos de la contingencia hicieron análisis de las variaciones de las estructuras organizacionales, desde esta perspectiva la estructura es vista como una variable dependiente cuyas características pueden ser medidas y explicadas; sus representantes Thompson, Udy, Woodward, Pugh y Blau.

Metáfora cultural, primera transición.

En el *Enfoque Institucionalista* se enfatizan los trabajos pioneros de Selznick (Barba, 1996); él utilizaba el enfoque institucional para investigar el proceso por el cual las organizaciones desarrollan estructuras, capacidades y tendencias distintivas. La estructura organizacional fue vista como un organismo adaptable, moldeado de acuerdo a las características, compromisos de los participantes y la influencia del medio ambiente; con respecto al término institución está más cercana a las características de la organización, entendido como un organismo que responde adaptándose. Destaca la importancia del líder en el proceso de institucionalización, es su responsabilidad seleccionar, proteger los valores distintivos de la organización y crear una estructura social que integre a todos los participantes.

El *Desarrollo Organizacional* va orientado al mejoramiento organizacional desde la perspectiva managerial y no sólo su descripción y entendimiento. Hay tres fuentes de este enfoque; la primera fuente surge del Instituto Tecnológico de Massachusetts, la premisa postula que el grupo de trabajo ejerce una enorme

influencia sobre el comportamiento individual, sobrepasando las normas estructurales de la organización y las predisposiciones del individuo. La segunda fuente se ubica en el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, sus estudios fueron aplicados a fenómenos micro y macro-organizacionales, tales como el clima organizacional, las líneas de liderazgo y la cultura organizacional, la tercera fuente se sitúa en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, donde se desarrolla el enfoque socio-técnico, la organización es considerada como un sistema técnico, integrado por la tecnología y los miembros de la organización.

El *Enfoque Sociotécnico;* el equipo del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas, inicia una serie de estudios de diferenciación del trabajo en las organizaciones con la finalidad de mejorar la productividad y la moral. Enfatiza en que la técnica debe adaptarse a las necesidades individuales y sociales.

El *Fenómeno Burocrático.-* Michel Crozier estudia dos tipos de organizaciones, una en la administración pública y otra en la industria, para él las organizaciones no son los mejores lugares para los seres humanos, quienes de acuerdo a su supervivencia hacen ajustes “torcidos” renunciando a algún aspecto de su propia integridad para salvaguardar aspectos más importantes, incorpora los conceptos de poder (sociológico) y ansiedad (psicológico), destaca las relaciones de poder; como se mencionó, proporciona una imagen humanista de la gente que participa en las estructuras burocráticas.

Metáfora cultural, segunda transición.

Redes organizacionales, a mediados de los sesenta los estudiosos analizan a las organizaciones con su medio ambiente, ese interés es el reflejo de un fenómeno social amplio: el crecimiento y la intensificación de la internacionalización del capital. Una característica de este enfoque es su base teórico metodológica que integra conceptos tales como "organization set" (William, 1976) como punto de partida para entender las relaciones entre las organizaciones y su unidad de análisis es la organización o una red de organizaciones cuyas relaciones con el medio ambiente establecen el conjunto organizacional. Este medio ambiente se presenta en términos de otras organizaciones. El conjunto organizacional está integrado por las organizaciones: focales, céntricas y periféricas. Las focales están ligadas directamente con los problemas, las céntricas son las que entran directamente a la resolución del conflicto por razones burocráticas formales e informales, las periféricas no están directamente ligadas pero pueden hacer sentir su influencia en el conjunto. En la propuesta de William (1976) los niveles analíticos parten de la base de la cercanía o lejanía de las organizaciones del conjunto con una organización focal, determina una jerarquización de acuerdo a la intensidad de la interacción entre las organizaciones.

Análisis Transaccional tiene su origen en la economía, sus exponentes principales son; Williamson (1985) y Ouchi (1991). Adopta una posición de la racionalidad desde una perspectiva organizacional orientada a la eficiencia, la transacción es la unidad básica de análisis, se observa a la empresa como una

estructura de gobierno antes que como una unidad de producción le otorga un gran peso a las instituciones ex post de los contratos con especial énfasis en el orden privado. Trata de explicar la forma institucional, es decir el gobierno de la estructura de las transacciones ya sea por el mercado, la jerarquía o formas intermedias, considerando que las acciones y decisiones de los actores económicos son caracterizadas por una conducta oportunista o una racionalidad limitada.

Enfoque de la dependencia de recursos; su interés es la organización en sí misma, su conducta y sus relaciones con otras organizaciones, antes que con las unidades componentes o partes internas de la empresa. Al enfoque se le ha llamado también modelo económico-político o de intercambio, modelo de poder y dependencia. Aunque el trabajo más comprensivo es el de Pfeffer (2000), el modelo tiene un marco teórico de sistemas abiertos y enfatiza la adaptación. Afirma que la estructura y la conducta de una organización tiene que ser entendida en el contexto dentro del cual opera. La organización debe realizar intercambio con el medio ambiente para sobrevivir.

Ecología Poblacional, el modelo de ecología poblacional o modelo de selección natural de las organizaciones tiene su origen en la biología con el trabajo de Darwin, sus representantes más destacados son Hawley (1950), Campbell (1969), HannanyFreeman (1977) y Aldrich (1979). Explica porque algunas formas o tipos de organizaciones sobreviven y se multiplican mientras que otras languidecen y mueren. Los investigadores de esta corriente distinguen

tres procesos en el análisis evolutivo, la creación de la variedad, la selección de algunas formas sobre otras y la retención de estas formas. La perspectiva ecológica desafía directamente varias de las características fundamentales del modelo de adaptación y propone un modelo de selección del cambio organizacional donde las organizaciones son caracterizadas por fuertes fuerzas inerciales, las cuales limitan de la cantidad y el grado del cambio.

Enfoque Crítico.- este enfoque está relacionado con los sistemas naturales abiertos, la perspectiva marxista se inicia como una crítica a los modelos racionales dominantes. Braverman (1974) afirma que los modelos racionales son sistemas de poder diseñados para maximizar el control y las ganancias. Los modelos racionales son considerados como una ideología. El modelo marxista insiste en la importancia de la praxis.

Metáfora cultural, última transición.

En esta fase se da importancia a los sucesos que transforman a la sociedad, por ende a las organizaciones, acontecimientos tales como la caída del sistema socialista, el derrumbe del Muro de Berlín, la integración de mercados a partir de alianzas económicas, políticas entre países y regiones. Se enfatiza en las consecuencias de la velocidad con la cual los nuevos productos y servicios invaden los mercados en tres sentidos: 1) una creciente dificultad en anticipar suficientemente el cambio para planear una respuesta a tiempo, 2) la necesidad de aumentar la velocidad de la implementación de la respuesta, 3) la necesidad

de una respuesta flexible y a tiempo para las sorpresas las cuales podrían no ser anticipadas en el proceso.

Teoría Institucional, destaca que las organizaciones son sistemas abiertos, fuertemente influenciados por su medio ambiente, pero la mayoría de las fuerzas críticas son el resultado no de las presiones racionales para un performance más efectivo, sino de presiones sociales y culturales para conformar las creencias convencionales. Representantes: Berger y Luckman (1967), Burrel y Morgan, Meyer y Rowan (1978).

Cultura organizacional, los autores que han estudiado a la cultura como una variable crítica de la organización, la consideran como una especie de argamasa social o normativa que mantiene a la organización unida. Expresa los valores o los ideales sociales, las creencias que los miembros de una organización comparten, entonces la cultura transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación compromisos en algo más amplio que el individuo, incrementa la estabilidad del sistema, sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado, además de que puede guiar y moldear la conducta.

Las organizaciones son entendidas entonces no en términos económicos o materiales sino en términos de sus aspectos expresivos, ideológicos o simbólicos.

2.1. Organizaciones Flexibles.

Las organizaciones del siglo XXI necesitaron adaptarse rápidamente al cambio de las condiciones del entorno; la globalización del mercado y el desarrollo e innovación de las tecnologías de la información revolucionaron la base económica del mundo; es decir las operaciones comerciales, la producción, el consumo y las transacciones se globalizaron. Por ello las organizaciones han tenido que modificar sus formas de trabajo e incluso cambiar de diseño organizacional, buscando ser competitivas y dar respuesta inmediata a las demandas del mercado mundial; desde el punto de vista de la investigación sobre las organizaciones se han abierto nuevas rutas de estudio que permiten abordar las emergencias paradigmáticas a las que se enfrentan las organizaciones en entorno turbulentos.

Una de las emergencias paradigmáticas es la vida y la cultura organizacional que se modifica en función a la incorporación de la tecnología pero también al nuevo ordenamiento del trabajo y las relaciones laborales. En el ámbito organizacional los administradores y los trabajadores experimentaron una serie de conflictos internos relacionados a la seguridad laboral precisamente por la incorporación de tecnología que se manifestaba no solo a nivel individual o grupal sino a nivel estructural.

A partir de los sesentas se generan nuevas tendencias que no son de productos sino más bien de servicios; la tendencia hacia el desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, a la automatización de la producción y una

creciente incorporación de estructuras flexibles (Montaño, 1994). Recordemos también que es una época de grandes cambios sociales a nivel mundial; fuertes migraciones en busca de mejores oportunidades laborales, desplazamiento de la mano de obra a causa de la incorporación de procesos automatizados inteligentes de alta tecnología, entre otros.

De acuerdo con Chandler (1962), las organizaciones modernas son multimillonarias, administradas por directivos asalariados y profesionales, quienes controlan y dirigen a la organización; tienen diferentes unidades de operación, cada una es independiente administrativa, contable y funcionalmente, pueden operar en lugares geográficamente dispersos, utilizando sus propios canales de comercialización; en las organizaciones modernas los empleados controlan y coordinan sus propias actividades.

Las organizaciones empiezan a enfocarse en la calidad, los valores, el liderazgo, el clima organizacional, en los productos y/o servicios. La calidad se dirige en un primer orden en los procesos de producción, luego en los productos y posteriormente en los servicios buscando satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente. Los valores se orientan a buscar el crecimiento permanente de las habilidades competitivas, el uso de alta tecnología, ser capaces de crear productos y servicios para cualquier escenario, es decir, innovar; buscan alterar las reglas del mercado, manejan un alto nivel de información para ofrecer alto valor a los clientes, por lo tanto reúnen una complejidad significativa. El liderazgo se enfoca en responder al cambio de

cara al futuro, es integrador, sintetizador de recursos y habilidades; asume riesgo, persigue modelos diferenciantes; atento a las tendencias del interior y exterior de la compañía; orientado a la educación y al desarrollo del equipo, además de multihabilidades administrativas y comerciales.

En relación al clima organizacional se da un gran desarrollo de habilidades diferenciales, comunicación intensa y multidireccional; trabajo en equipo; confianza en la gestión del personal adscrito; alta tecnología aplicada al desarrollo organizacional y habilidades para la producción flexibles.

En cuanto a los productos y/o servicios se ve un alto componente tecnológico; fuerte inversión en ciencia y tecnología; ciclos de vida cortos; el diseño del producto/servicio inicia con el conocimiento de la necesidad o experiencia que se desee inducir, automatización, reducción de riesgos; el diseño de productos y/o servicios adquiere la secuencia satisfacción o experiencia de los clientes-servicio-producto (Molina, 2000).

Heydebrand (1989) a estas nuevas formas de organización las denomina posindustriales, considera que surgen como respuesta a un ambiente turbulento de mayor complejidad e incertidumbre. Se identifican así mismo tendencias que hacen que el ambiente sea más complejo e incierto y tienen que ver con el cambio climático, la seguridad social y la crisis financiera mundial.

En este Caos las formas de organización emergentes tienen como características: tendencias a ser pequeñas, localizarse en la subunidad de la gran organización, su objetivo es típicamente el servicio o información, su

producción es automatizada, su tecnología es computarizada, la división del trabajo es informal y flexible, de estructura administrativa funcionalmente descentralizada y participativa (Velarde, Maldonado y Maldonado, 2008).

Mintzberg (1989) en la Adhocracia describe las características de una organización posmoderna: estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización de tarea basada en capacitación formal. Con tendencia a agrupar especialistas en unidades funcionales, confía en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, que es el mecanismo clave de coordinación entre y al interior de los equipos. Incluye varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff; tiende a ser una organización joven en un ambiente dinámico, complejo y maneja un sistema sofisticado y automatizado.

El posmodernismo como ideología es entendida en función de los cambios estructurales de la sociedad y su cultura como un todo, o más bien en su modo de producción. Los pensadores más destacados de las corrientes posmodernas son Gilles Deleuze, Jean Baudrillard, Jean Francois Lyotard, Jacques Lacan, Michael Foucault, Gianni Vattino, Jacques Derrida, Gilles Lipovetsky, Slavij Zizek, Alain Badiou, Durkheim, Bernstein, Bourdieu, entre otros.

Useche y Queipo (2005) señala que la posmodernidad corresponde a un momento histórico donde la sociedad se desenvuelve en base al consumo, la informática, los medios de comunicación, así como la tecnología sofisticada,

donde se dan profundas mutaciones para dar respuesta a mercados cada vez más volátiles y a las situaciones que afectan el ambiente organizacional y natural.

Lyotard (mencionado en Jiménez, 2008) Introduce el término posmodernidad en su trabajo *La condición postmoderna* (1983). La noción en general se refiere a una crítica a la modernidad y pueden distinguirse tres actitudes posmodernas:

La primera, la de aquellos que van a la zaga de la escuela neomarxista de Frankfurt; Habermas y Giddens (1989), Adorno (1996), Umberto Eco (1988); que critican a la modernidad en aquello que le faltó llevar a cabo como proyecto moderno de los filósofos del Iluminismo. En una palabra, su crítica a la modernidad radica en que no acabó su proyecto.

La segunda, es la de aquellos representantes del pensamiento débil, Lyotard (1983), Scarpetta, Vattimo, Lipovetsky (1986), que defienden un postmodernismo inscrito en la modernidad. Es decir, autores que en su crítica a la modernidad proponen una desesperanzada resignación. Pero sin abandonar su confianza en la razón entendida al modo moderno.

Finalmente, la tercera actitud es la de aquellos pensadores como R. Steuckers, G. Fernández de la Mora, M. Tarchi, P. Ricoeur, G. Locchi y otros que, someten a crítica la modernidad con un rechazo de la misma. No sucede en este caso como en el denominado “pensierodebole”, que es un hijo desencantado de la modernidad, sino que aquí la oposición es frontal y además ofrece propuestas de superación.

El término posmodernidad puede ser identificado, como lo hace Habermas, con las coordenadas de la corriente francesa contemporánea de Bataille a Derrida, pasando por Foucault, con particular atención al movimiento de la deconstrucción de indudable actualidad y notoria resonancia en la intelectualidad local.

La era moderna nació con el establecimiento de la subjetividad como principio constructivo de la totalidad. No obstante, la subjetividad es un efecto de los discursos o textos en los que estamos situados. Al hacerse cargo de lo anterior, se puede entender por qué el mundo posmoderno se caracteriza por una multiplicidad de juegos de lenguaje que compiten entre sí, pero tal que ninguno puede reclamar la legitimidad definitiva de su forma de mostrar el mundo.

La posmodernidad, como proceso de descubrimiento, supone un giro de la conciencia, la cual debe adoptar otro modo de ver, de sentir, de constituirse, ya no de ser, sino de sentir, de hacer. Descubrir la dimensión de la pluralidad supone descubrir también la propia inmersión en lo múltiple.

Para Lyon (2000) se caracteriza por el auge del sector servicios, el rápido cambio tecnológico y las posibilidades que ofrece las telecomunicaciones, aspectos fundamentales para los intercambios empresariales y sociales. El problema paradigmático de la posmodernidad aparte de obtener beneficios económicos, es cómo dar respuesta rápidamente al cambio, es decir mejorar el rendimiento operativo en función de las tendencias del mercado; localizar al

recurso humano que este altamente especializado pero al mismo tiempo multifuncional. Por lo tanto el capital humano cobra importancia en las empresas posmodernas, ya que se requiere de la capacidad para crear e innovar en busca de desarrollar ventajas competitivas y generar estrategias de respuesta que los coloquen como líderes de un mercado en constante cambio. Sennett (1998; Schoemaker, 1998) habla de la persona flexible, argumentando que en la sociedad moderna el individuo ha perdido toda la certeza de un lugar de trabajo estable. Las organizaciones flexibles no ofrecen a los empleados nada para sostenerse, mientras que la forma tradicional de trabajo se basa en el empleo permanente (tiempo completo) con función ocupacional y un patrón de carrera sobre el ciclo de vida de la organización.

Anteriormente Heydebrand (1989 en Velarde y Maldonado, 2008) denominaba a las nuevas formas de organización posindustriales, consideraba que surgían como respuesta a un ambiente turbulento de mayor complejidad e incertidumbre. Las tendencias que hacen que el ambiente sea más complejo e incierto tienen que ver con el cambio climático, la seguridad social y la crisis financiera mundial.

A continuación se muestran las diferencias entre las organizaciones modernas y posmodernas a partir de un mismo conjunto referencial de indicadores (1989 mencionado en Velarde y Maldonado, 2008).

Tabla 3.

Modelo de diferencias entre organizaciones Modernas y Posmodernas de Latinoamérica.

Característica	Moderna (Burocrática)	Posmoderna (Fractal y Flexible)
Identificación	Con "el Ser"	"Con el debe Ser"
Énfasis	Eficiencia	Efectividad
Estructura	En función de las creencias del diseñador	En función de las necesidades del mercado
Flujo de información	Restringida	Abierta
Asignación de recurso	Por decreto	Flexible
Enfoque del poder	Centralizado en la jerarquía	Centrado en el conocimiento y la experiencia
Capacidades	Administración limitada	Excedente general
Orientación	Hacia el producto	Hacia el mercado
Procesos	Rutinas y tradiciones	Tecnología de punta
Interacciones laborales	Comités formales como agentes de institucionalización.	Grupos multidisciplinarios como agentes permanentes de cambio.

Fuente (Serralde 1994 mencionado en Vallenilla, 2006)

La posmodernidad vista a través de los requerimientos de mercado alternativo requiere de empresas cuyas características para dar servicio y brindar experiencias cumpla con las siguientes condiciones.

1. *Destemporalización* es el rechazo al concepto del tiempo continúo: tiempo simultaneo, tiempo sincrónico, tiempo paralelo y tiempo psicológico.
2. *Descentralización* se refiere a la pérdida de un centro único que da sentido a las partes
3. *Desindividualización* integración de los individuos a conceptos abstractos como minorías, mercados, clases, etc.

4. *Desmasificación* indica la disolución del concepto de masa social como un criterio para la integración de la sociedad.
5. *Desterritorialización* revela el rechazo a la territorialización geográfica como sinónimo de división humana.
6. *Acumulación y reciclaje* de materia, energía, trabajo, información, personas etc.

Por su parte Schoemaker (1998) explica que las organizaciones holandesas pasaron de los 80's al 2000 por un proceso de transición de una economía industrial a una economía de información esto se dio básicamente por el incremento de la importancia de la organización alrededor del conocimiento y la información, la transición del trabajo industrial al trabajo de la industria de servicio para la mayoría de la clase trabajadora, la formación de nuevas organizaciones de servicio, de conocimiento-intensivo tales como consultores, la dirección por la continua innovación en las organizaciones por el incremento de la competencia. En función de los desarrollos antes mencionados las organizaciones adoptaron rápidamente la forma de organizaciones flexibles y han llegado a tornarse complejas y dinámicas en su forma de operar. De acuerdo con Schoemaker (1998) una organización flexible presenta las siguientes características en cuestión al trabajo, las relaciones laborales y la identidad:

- Las organizaciones flexibles, en su más extrema forma operan como una red de trabajo; son ideales para el intercambio de información y

conocimiento, incrementando creativamente con la organización y proveer el estándar o servicio al cliente en el macro, meso y micro nivel; es decir a nivel global, organizacional o individual.

- La parte individual de la organización flexible solo puede funcionar en cooperación con otras partes.
- Esta cooperación está basada en ICT (redes de trabajo duro) y relaciones de personal (redes de trabajo ligeras o suaves).
- Para los individuos significa el incremento del trabajo en equipos temporales (duración por proyectos) en la cual la naturaleza del trabajo está determinada menos y menos por su trabajo o posición y con base de incremento a corto plazo, su funcionalidad y por sus talentos que son usados por el equipo. Los individuos quieren trabajos flexibles y creativos.

En suma la organización clásica de base industrial económica establece un camino para la organización flexible en la economía de información; una organización en la cual hay trabajo flexible y relaciones laborales flexibles las cuales son fundamentales para el éxito. El talento del empleado ahora es de suma importancia, ellos forman la parte sustancial para construir a la organización flexible, su creatividad y talento colectivo pueden hacer sobrevivir a la organización.

Sennett (1998) habla de la persona flexible, argumentando que en la sociedad moderna el individuo ha perdido toda la certeza de un lugar de trabajo estable. Las organizaciones flexibles no ofrecen a los empleados nada para

sostenerse mientras que la forma tradicional de trabajo se basa en el empleo permanente (tiempo completo) con función ocupacional y un patrón de carrera sobre el ciclo de vida de la organización.

Desde esa perspectiva se puede mencionar que las organizaciones flexibles dan menos soporte o seguridad laboral que las organizaciones clásicas o tradicionales de la industria de la economía, entonces se identifica que en el trabajo se obtiene lo siguiente:

- La exigencia es la creatividad, la capacidad de individuo para renovarse constantemente en función de su actividad laboral, motivados por los retos y por desarrollar sus talentos lo que repercute favorablemente para la organización en el grado de compromiso de su recurso humano. Por otra parte su permanencia en la organización se reduce al cumplimiento de los proyecto asignados es decir hay una corta permanencia o seguridad laboral.
- Una organización flexible por la misma flexibilización también puede involucrar riesgos; puede llevar al descontrol y la organización puede convertirse en una anarquía, demasiado volátil.
- Desde esta postura las organizaciones tradicionales las mismas cumplían con el rol de contribuir en la construcción de la identidad individual. La emergencia de la organización flexible con su asociada flexibilización del trabajo y de las relaciones laborales ha puesto este rol bajo presión. La identidad base sustancial de la organización estable que provee de significado a los individuos está desapareciendo, ahora los individuos

deben construir su propia identidad con respecto a sus trabajos y a otras cuestiones.

- La estabilidad está en declive a causa del incremento de los flujos de redes de trabajo; el trabajo llega a ser más pluriforme y es más organizado alrededor de las preferencias individuales.

La identidad en las organizaciones de economía de información se puede clasificar en cómo el trabajo y las relaciones laborales llegan a ser más flexibles (Schoemaker, 1998) y da cuatro tipos: El contrato o subcontrato de la organización, Las finanzas de la organización. (secondment); La oportunidad de coalición y El clan de la organización.

En el *contrato o subcontratación de la organización*, el trabajo flexible es bajo: hay muchas relaciones laborales arregladas y de trabajo bilateral. Las relaciones de trabajo son muy flexibles, debido al alto grado de individualización en las relaciones entre individuos y organización.

Las finanzas de la organización es el opuesto a la de contrato. El trabajo es flexible, a menudo en proyectos o improvisado o temporalmente. Las relaciones laborales son muy flexibles debido a que la gente está frecuentemente empleada por el secondment de la organización.

La oportunidad de la coalición es la forma más extrema de las redes de trabajo. Ambos tanto trabajo como relaciones laborales son altamente flexibles. Las formas individuales de trabajo de las asociaciones giran alrededor de contratos temporales. La identidad no es tema de la coalición.

El clan organizacional ocupa la cancha media entre las formas arriba señaladas y trata de encontrar el balance en el grado de flexibilidad del trabajo y las relaciones laborales. La organización opera como un clan de individuos cuya identidad es construida por los miembros del clan. La admisión y compromiso de estas redes de trabajo en el proceso de construcción de la identidad, son para la organización y el individuo.

También la calidad es otro factor paradigmático y no solo tiene que ver con los productos, procesos o servicios; sino que va tomando forma en las relaciones de las organizaciones con su entorno a partir de la responsabilidad social y de la sociedad del conocimiento. Bahrami (1992) en su estudio de 37 empresas de Silicon Valley explica que la emergente flexibilidad de las organizaciones tiene su antecedente de fundación en la industria basada en el conocimiento, muchas compiten en el mercado global. Emplean profesionales educados, jóvenes, movibles y con altas expectativas. Alguna entran en el mercado y crean mercados pioneros y desarrollan productos que todavía no están probados, operan sin los beneficios de preexistentes modelos y huellas para el éxito.

Bahrami (1992) comenta que más aún aprenden a guiarse en la novedad y el cambio continuo en el diseño de productos, posición competitiva y en la dinámica de los mercados. La tendencia inicial fue por la necesidad de reducir costos, dar respuesta a la competitividad y a los cambios del mercado, los largos tramos de control, incremento del trabajo, y un amplio rango de

asignación de roles individuales y grupos. Uno de los beneficios esperados las jerarquías planas en la habilidad de la organización para convertirse en flexible y responsable para reducir el tiempo de demora entre la decisión y la acción- que faciliten la respuesta al mercado y la dinámica de la competitividad.

De acuerdo con Bahrami (1992) en un intento por administrar los proyectos de cross unity reducir el tiempo del mercado, muchas firmas están incrementando su confianza multifuncional y equipos multi-unidades. Durante la última década "los equipos" y "grupos" han llegado a ser parte del vocabulario administrativo son vistos como un bloque central de la construcción de la organización. Una ventaja clave de los equipos es su flexibilidad intrínseca. Ellos pueden ser formados, reformados y disgregados con relativa facilidad; pueden pasar de una jerarquía tradicional; y su composición con el tiempo en función de combinar estructuras y dirigir las prioridades de cambio.

La subcontratación ha estado prevaleciendo en un buen número de industrias; recientemente ha habido un incremento sustancial de las alianzas, las cuales afectan el núcleo de las actividades de negocio, tales como el desarrollo de producción, distribución, y financiamiento. Esta tendencia incrementa la compleja forma organizacional de las relaciones de negocios.

2.2. Estrategia.

Una de las formas de respuesta de las organizaciones a los ambientes cambiantes y turbulentos es la búsqueda de estrategias que les permitan mantenerse o innovar en el mercado; dependiendo del grado de madurez de la organización y las necesidades por las cuales este atravesando; se eligen las estrategias a seguir. Con respecto a la conceptualización de la estrategia se encontró que existen numerosas definiciones desde aquellas que se remontan a sus orígenes bélicos hasta las enfocadas en las organizaciones, que para efectos de este estudio son las más pertinentes de revisar.

Tabla 4.

Definición de estrategia

Autor	Definición de estrategia
Chandler (1962)	"La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos".
Quinn (1977)	"el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad."
Rodríguez (1998)	"define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivos(s) con un nivel de riesgo aceptable."
Richardson, 1996	"un medio para alcanzar un fin."

Fuente: Aceves (2004)

De igual manera Garrido (2006) en su obra dirección estratégica, aclara que el concepto de estrategia es ampliamente utilizado en el ámbito de la gestión de

empresas y señala algunos aspectos importantes para comprender el concepto, explica que siempre se refiere al enfoque (scope) de la actividad de la organización, se relaciona a las actividades con el entorno en el cual opera; las actividades con los recursos y capacidades de que se dispone y las decisiones estratégicas suelen tener un gran impacto sobre las organizaciones. De acuerdo con el autor el término estrategia significa hablar en términos globales y de la forma de fijar rumbos de comportamiento que necesariamente van a incidir de forma profunda y significativa en el devenir futuro de la empresa u organización que la adopta.

Clasificación de estrategias.

Las estrategias se clasifican por su origen en:

- *Emergentes o implícitas o no planeadas* son las que surgen de manera casual en cualquier nivel de la organización y se van adecuando con el tiempo; muchas veces solo el dueño las conoce.
- *Las estrategias intentadas o explicitas o planeadas* surgen del proceso sistemático y analítico desarrollado desde el nivel más alto de la organización; los miembros de ésta conocen y aceptan las estrategias.

Las *estrategias de desarrollo genérico* (Richardson, 1996; Aceves, 2004) de acuerdo con Richardson las clasifica por su finalidad en:

- *Crear* se aplican en fusiones, adquisiciones o alianza estratégica.

- *Consolidar* es un intento dinámico de mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de empresa.
- *Concentrarse* si la empresa no ha podido competir, se aplican estas estrategias para eliminar lo que no sirve del sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades.
- *Liquidar* cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se posee fortalezas para anular una amenaza.
- *Vegetar* no hacer nada

Sobre la ventaja competitiva Ohmae (2004) se refiere que la estrategia se refiere a distinguirse de todos los demás tipos de planificación de los negocios, en una palabra, la ventaja competitiva. Afirma que si no hubiera competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Para ello existen caminos para fortalecer la posición de una empresa frente a la de sus competidores: a) La empresa puede reajustar la asignación de recursos a disposición de su equipo gerencial, con objeto de reforzar ciertas capacidades de la compañía como un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad. b) Entre compañías que compiten en la misma industria o en el mismo ramo, hay casos en los cuales a pesar de que una compañía no cuenta con ninguna ventaja inicial sobre sus competidores y la lucha por los factores

claves de éxito (FCE) luchan por obtener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y la de sus rivales.

2.2.1 Formulación y tipo de estrategia.

La etapa de la formulación de la estrategia consiste en la elección de una, para realizar dicha elección, es necesario tener un conjunto de posibles estrategias entre las cuales seleccionar una. Cuando se plantea qué estrategia elegir, se tienen en cuenta los distintos niveles en los que se define una estrategia, así como, el modo o formas de llevarla a cabo.

En el trabajo de investigación de García y Sabater (2004) mencionan que tuvieron que revisar la variable nivel de estrategia como uno de los factores que se toman en cuenta por distintos autores a la hora de establecer sus clasificaciones como son: Hill y Jones (1996), Johnson y Scholes (2001), Thompson y Strickland (2001) o Navas y Guerras (2002). Estos criterios fueron utilizados para encontrar una clasificación global sobre tipos de estrategia de todas las estudiadas en la investigación. Posteriormente establecieron las relaciones que pueden existir entre nivel de estrategia y etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa, considerando que en una primera etapa del ciclo de vida de la organización, la empresa sólo toma decisiones a nivel de unidad de negocio y a partir de una segunda etapa (con un mayor crecimiento por parte de la empresa), la organización toma decisiones estratégicas tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

2.2.1.1. Tipos de estrategias en función del nivel en el que se define la estrategia.

El objetivo del trabajo de García y Sabater (2004), fue encontrar una clasificación global de estrategias para ello recogieron 21 clasificaciones; la selección de ellas fue en función de trabajos de investigación de autores como:Ansoff (1965), Rumelt (1974), Buzell, Gale y Sultan (1975), Hofer y Schendel (1978), Miles y Snow (1978), Miller y Friesen (1978), Vesper (1979), Abell (1980) Wissema Van Der Pol y Messer (1980), Porter (1982), Galbraith y Schendel (1983), Herbert y Deresky (1987), Chrisman, Hofer y Boulton (1988), Mintzberg (1988), Simmond (1990), Menguzzato y Renau (1991), Morrison y Roth (1992), Mundet y Paturel (1995), Bueno (1996), Wright, Kroll y Parnell (1998), Beal (2000). La tabla Elaborada por García y Sabater muestra el resumen elaborado de los distintos niveles de estrategias.

Tabla 5.

Distintos niveles de definición de estrategia

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Sólo contemplan tipos de estrategia a nivel de unicidad de negocio	Contemplan tipos de estrategia a nivel de negocio más estrategias a nivel corporativo	Contemplan las dos variables anteriores más formas de llevarlas a cabo
- Miles y Snow (1978) - Porter. (1982) - Abell (1980) - Chrisman, et al. (1988) - Wright et al. (1998) - Beal (2000)	- Ansoff (1965) - Rumelt (1974) - Buzzell et al.(1975) - Hofer y Schendel (1978) - Miller y Friesen (1978) - Wissema, etal.(1980) - Galbraith y Schendel (1983) - Herbert y Deresky (1987) - Mintzberg (1988) - Menguzzato y Renau (1991)	- Vesper (1979) - Simmond (1990) - Morrison y Roth (1992) - Mundet y Paturel (1995) - Bueno (1996)

Fuente: García y Sabater 2004

2.2.1.2 Tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio.

Los tipos de estrategia que más se repiten en este grupo 1 son a) una estrategia volcada en la reducción de costos, b) una estrategia basada en ser diferente a la competencia y c) un tipo de estrategia centrado en un segmento, cuya ventaja competitiva es: reducir costos, diferenciarse o ambas.

La estrategia de "costos", se caracteriza por un intento de reducir los costos. La estrategia "Defensora" como la llama Miles y Snow (1978) es la que más se identifica a la de liderazgo en costes. Es una estrategia que se caracteriza por tener tecnología intensiva en capital y eficiencia en la producción, ingeniería de procesos y control de costes. De las 16 tipologías descritas por Chrisman, et al. (1988), existen dos estrategias similares a la descrita anteriormente; la estrategia de "costes" y "segmento en costes", ambas con amplio alcance. Para Wright et al. (1998) existen una estrategia idéntica a la de liderazgo en costes, que denominan "Minimizar costes", donde el énfasis de la empresa está centrado en los costes, con un producto básico cuya demanda es elástica y su precio bajo. Para Beal (2000) existe una estrategia de liderazgo en costes con las mismas características antes mencionadas.

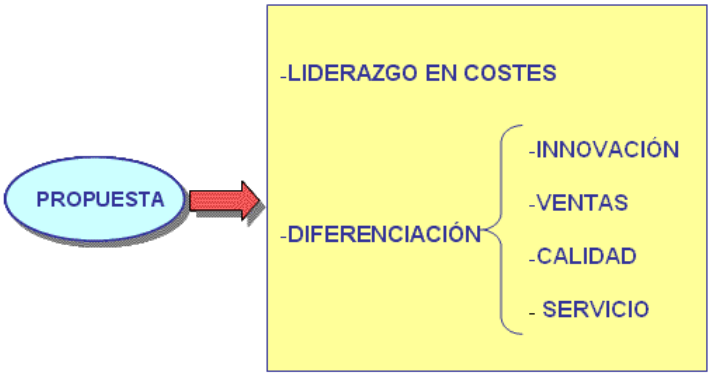
La estrategia de "Diferenciación", caracterizada por ser una estrategia centrada en conseguir distinguir el producto o servicio que ofrece la empresa respecto a la competencia. Las formas de diferenciar pueden estar basadas en la innovación, ventas, calidad o servicio (Beal, 2000). La estrategia "Prospectiva" de Miles y Snow (1978), busca continuamente nuevas oportunidades, nuevos

productos o mercados. La clasificación de Abell (1980) contempla la estrategia de "Diferenciación" con características similares a las descritas. Porter (2000) y Chrisman et al. (1988) también reconocen la estrategia de diferenciación, aunque él la denomina "Estrategia de Beneficio" y también distinguen esa estrategia para cuando existe diferenciación de segmentos y cuando no existe esa diferenciación. La estrategia de "Diferenciación", definida por Mintzberg (1988) tiene alcances más amplios, al definir una única estrategia, la de diferenciación pero especificando en qué consiste la diferenciación: costes bajos, imagen, servicio, calidad o diseño.

La tercera estrategia es de "Enfoque", definida como aquella estrategia cuyo objetivo es centrarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico determinado. No existe una alternativa dentro de la clasificación de Miles y Show (1978) con estas características. Porter (1982) define una estrategia de enfoque, especificando que la ventaja competitiva que resalta la empresa, una vez segmentado el mercado es: costes o diferenciación. Chrisman et al. (1988), definen estrategia de enfoque, pero la dividen en varios tipos. Así está la estrategia de "Enfoque en Costes" o "Beneficios", tanto para la existencia de una diferenciación por segmentos, como sin esa segmentación. De la clasificación de Wright et al. (1998) se pueden resaltar dos estrategias de enfoque distintas. La estrategia de "Enfoque en Bajos Costes" y la de "Enfoque por Diferenciación".

La propuesta que hicieron los autores para los tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio fue la existencia de estrategias de liderazgo en costes y diferenciación, pero la estrategia de diferenciación la dividieron en: diferenciación por innovación, diferenciación en ventas, diferenciación en calidad o diferenciación por servicio al cliente. La ilustración muestra las conclusiones a los tipos de estrategia definidos en el bloque uno, o tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio.

Figura 15. Tipos de estrategia a nivel de unidad de negocio.



Fuente: García y Sabater 2004

2.2.1.3 Tipos de estrategia a nivel de unidad corporativa.

En el bloque 2 hay clasificaciones que además de ocuparse de la ventaja competitiva definen su estrategia corporativa: Ansoff (1965), Rumelt (1974), Buzzell et al. (1975), Hofer y Schendel (1978), Miller y Friesen (1978), Wissema Van Der Pol y Messer (1980), Galbraith y Schendel (1983), Herbert y

Deresky (1987), Mintzberg (1988) y finalmente, Menguzzato y Renau (1991). La tabla muestra los tipos de estrategia definidos por cada uno de los autores.

Los tipos de estrategia más comúnmente definidos son: a) mantenimiento, b) expansión, c) diversificación, d) saneamiento, y e) liquidación.

El tipo de estrategia definido por Buzzell et al. (1975) como de "Mantenimiento" es una estrategia caracterizada por mantener la cuota de mercado conseguida hasta ese momento, realizando lo mismo que hace hasta ahora.

Estrategia de expansión; Ansoff (1965) define tres tipos de estrategias en función del vector de crecimiento de la empresa, penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, denominando conjuntamente a estos tres tipos de estrategias como estrategias de expansión. Denominación utilizada para este tipo de estrategia, caracterizado por la introducción de nuevos productos en los mercados actuales o ampliar mercados con los mismos productos o incrementar las ventas vendiendo en el mismo mercado el mismo producto.

Para Wissema et al. (1980), la estrategia de explosión es una estrategia realizada para conseguir una ventaja competitiva más fuerte, desarrollando nuevos productos o mercados, por esto la situamos en este nivel. La estrategia de crecimiento también estaría encuadrada en esta posición. La estrategia "Constructora" definida por Galbraith y Schendel (1983) es una estrategia caracterizada por intentar incrementar la cuota de mercado de la empresa a

través del desarrollo de sus productos. Lo mismo sucede con la estrategia de " crecimiento" definida para empresas industriales.

Herbert y Deresky (1987) describen su estrategia de "Desarrollo" para aquellas empresas que intentan entrar en nuevos mercados. Dentro de la estrategia de "Elaboración" definida por Mintzberg (1988), está recogida los tipos de estrategia "Penetración en el Mercado", "Desarrollo del mercado", "Expansión Geográfica" y "Desarrollo de Productos". Estas estrategias son coincidentes con las definidas por Ansoff (1965).

En un siguiente nivel, situaríamos claramente el tipo de estrategia denominada por Ansoff (1965) de "Diversificación" y la estrategia de Hofer y Schendel (1978) de "Beneficio", caracterizada por la adquisición de otros activos, y el desarrollo de mercados. Rumelt (1974) utiliza dos tipos de estrategias para definir la diversificación. La estrategia de "Diversificación relacionada" y la estrategia de "Diversificación no- relacionada". La diferencia entre una y otra depende de la homogeneidad de las actividades que se realicen en los distintos negocios. En la clasificación de Vesper (1979), también está definida una estrategia de "Diversificación", que contiene las mismas cualidades anteriormente descritas. A este nivel también situaríamos la estrategia definida por Mintzberg (1988), como estrategia de ampliación, consistente en realizar acciones de integración, diversificación o control de empresas.

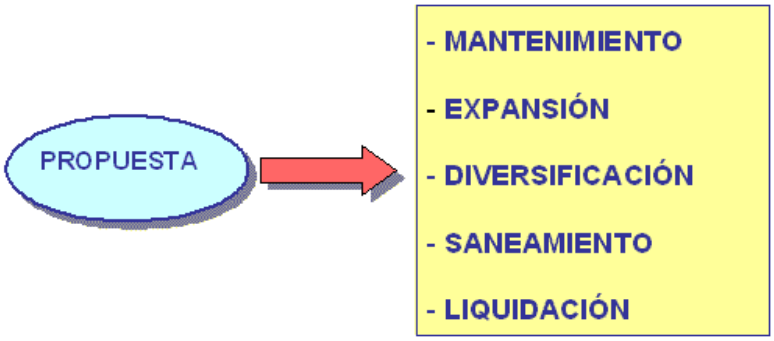
En la clasificación de Hofer y Schendel (1978) están definidos el tipo de estrategia de "Concentrar" el negocio y vender aquellas actividades que no aportan beneficios y la estrategia denominada de "Vuelta" o saneamiento, donde la empresa introduce mejoras que impidan el descenso de los beneficios. Estos dos tipos de estrategia los podíamos asimilar a la estrategia denominada por nosotros como de saneamiento. Para Wissema et al. (1980) existe la estrategia de "Consolidación", estrategia aplicable cuando el mercado está saturado o tiende a su desaparición. La estrategia de "Abandono" de Galbraith y Schendel (1983) es un tipo de estrategia encargada de alargar la vida del producto, pero sin realizar ninguna actividad sobre ese producto. La estrategia de "Bajo Compromiso", definida para el sector industrial, es una estrategia reacia a realizar cambios donde no se realizan esfuerzos para mejorar la empresa. Para Herbert y Deresky (1987), la estrategia de "Saneamiento", orientada a frenar, parar y reconstruir las actividades realizadas por la empresa. Mintzberg (1988) para este nivel, describe la estrategia de "Reconsideración" de negocio pudiendo elegir las alternativas: "Redefinir" y "Recombinar" caracterizadas por volver a desarrollar la primera actividad principal desarrollada por la empresa de forma eficiente o la reducción de la actividad empresarial. La clasificación de Menguzzato y Renau (1991), contempla la estrategia de vuelta o "Saneamiento", donde la empresa pretende situarse en las posiciones que tenía cuando empezó a crecer. La estrategia de "Cosecha", consistente en generar flujos de caja que son invertidos en otros negocios más

prósperos y la estrategia de "Desinversión", cuyo objetivo es liquidar parte de la empresa.

El último tipo de estrategia definido a nivel corporativo es la estrategia de liquidación, estrategia denominada por los autores estudiados de diferentes formas. En la clasificación de Buzzell (1975) está definida la estrategia "Cosecha", caracterizada en la obtención de altos beneficios en poco tiempo. Su meta es liquidar. Hofer y Schendel (1978) definen su estrategia de "Liquidación" o salida del sector. Wissema et al. (1980) definen una estrategia "contracción" utilizada en caso de crecimiento negativo donde la actividad se reduce, incluso finaliza.

La estrategia de "Cosecha" de Galbraith y Schendel (1983) es un tipo de estrategia encargada de desinvertir y dejar el negocio. Para Herbert y Deresky (1987), su estrategia de "Cosecha", busca vender aquello que tenga potencial o llegado el momento, liquidar. Mintzberg (1988) para este nivel, describe la estrategia "Reubicar". Caracterizada por la liquidación de la empresa. La clasificación de Menguzzato y Renau (1991), contempla la estrategia de "Liquidación", encargada de la venta total de la misma. Para Vesper (1979) existe una estrategia de "Capitulación", en este caso, la empresa reconoce que lo que hace hasta el momento no funciona y vende su organización. La tabla muestra una síntesis de lo apuntado anteriormente.

Figura 16. Tipos de estrategia a nivel corporativo.



Fuente: García y Sabater 2004

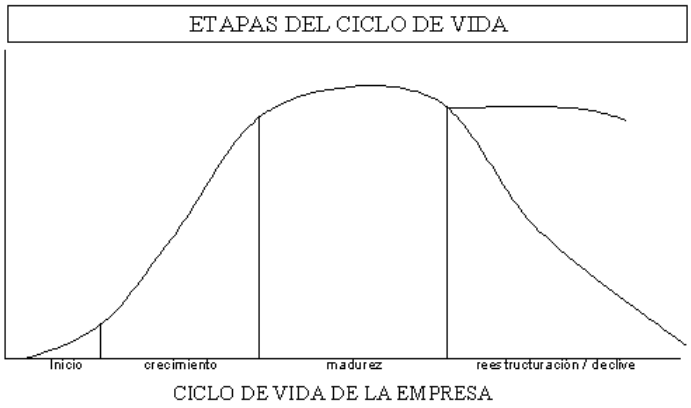
2.2.2 Relación entre niveles de estrategia y ciclo de vida de la empresa.

Claramente a partir de estos planteamientos previos se distinguen que existen tipos de estrategia distintos tanto a nivel de unidad de negocio como a nivel corporativo. García y Sabater (2004) afirman, que existe una relación entre ciclo de vida y nivel de estrategia. En la adopción de una estrategia, la empresa está condicionada por la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, dependiendo en la etapa en la que se encuentre será más fácil que se decante por un tipo de estrategia frente a otros, tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio. Las características definitorias de la empresa, en ese momento, pueden aconsejar un tipo de estrategia y no otro, incluso podríamos decir que el decidirnos por un determinado tipo de estrategia puede reportarnos distintos beneficios.

Para poder determinar el número de etapas del ciclo de vida y las características que definen cada una de ellas, revisaron 19 trabajos llegando a

determinar que el número de etapas del ciclo de vida son cinco: nacimiento o inicio, crecimiento, madurez, saturación o resurgir y por último declive, en el siguiente grafico se pueden ver.

Figura 17. Etapas del ciclo de vida de la empresa.



Fuente: García y Sabater 2004

Las variables que definen las características de cada una de las etapas del ciclo de vida son normalmente: estructura, dirección, estrategia, puntos clave y tasa de crecimiento en las ventas. Otras menos repetidas son la edad, propiedad y tamaño de la empresa, variables utilizadas como variables de control en los estudios empíricos. Las características de cada una de las etapas de propuesta realizada por García y Sabater (2004) de ciclo de vida vendrían definidas de la siguiente forma:

La etapa de inicio es una etapa caracterizada por tener una estructura simple e informal, los sistemas de dirección que predominan son la centralización y la

supervisión directa. Las estrategias más frecuentes son la estrategia de segmentación o enfoque; los puntos clave para trabajar son: los de innovación y finanzas para la obtención de recursos y su tasa de crecimiento es positiva pero pequeña.

En la etapa de crecimiento, la estructura que predomina es de tipo simple pero ya es más formal que en la etapa anterior teniendo algunas empresas una estructura funcional. Los sistemas de dirección son menos centralizados, aparece la especialización y la planificación. La estrategia predominante es la de crecimiento mediante la ampliación de mercados. Sus puntos clave son: la producción y el establecimiento de reglas para su desarrollo. Su tasa de crecimiento es grande pudiendo superar el 15%.

En la etapa de madurez, el tipo de estructura que predomina es formal y burocrática los sistemas de dirección son descentralizados formales y rígidos. La estrategia más común es la diversificación y consolidación. Los problemas clave son: la racionalización de costes, marketing y las ineficiencias de tamaño. La Tasa de crecimiento se ralentiza y crece por debajo del 15%.

En la etapa de reestructuración, El tipo de estructura predominante es funcional o divisional. Su sistema de dirección predomina el control. La estrategia más común es la estrategia de crecimiento o diversificación y su tasa de crecimiento vuelve a crecer.

En la etapa de declive, El tipo de estructura es formal y burocrática. Su sistema de dirección es moderadamente centralizado, donde predominan los

conflictos. La estrategia seguida es una estrategia de liquidación o venta. Sus problemas clave es la falta de innovación, la obtención de recursos y la reducción de gastos generales. El crecimiento en ventas es nulo.

Las conclusiones que presentan García y Sabater (2004) consisten en que después de revisadas distintas clasificaciones de estrategia, se ha seleccionado la variable nivel de estrategia para agrupar los distintos tipos de estrategia definidos por los trabajos revisados. A partir de esta variable, el trabajo propone una clasificación de estrategia tanto para nivel de unidad de negocio como para nivel corporativo, propuesta que los autores dan para abrir nuevas líneas de investigación para contrastar en trabajos posteriores.

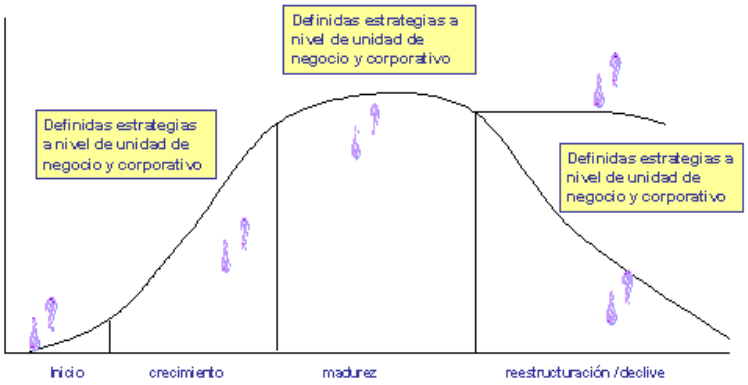
La variable ciclo de vida, así como las etapas de la misma, es una variable tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas. Existe una relación entre el momento del ciclo de vida de la empresa y estrategia. Pero además, por las características de éstas, en las primeras etapas de la empresa, ésta sólo contempla decisiones a nivel de unidad de negocio, y a partir de la etapa de crecimiento, la empresa se plantea decisiones estratégicas tanto a nivel de unidad de negocio como corporativas.

Existe una relación entre el momento del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa y tipo de estrategia más implantado en esa etapa. Por las características de la empresa en cada una de las etapas, la empresa se plantea unas determinadas opciones estratégicas, tanto a nivel corporativo como de unidad de negocio y no otras. La estrategia a nivel de unidad de negocio, en las

primeras etapas, sería una estrategia de diferenciación y más tarde la opción más frecuente sería una estrategia de costes.

A nivel corporativo en la etapa de crecimiento la estrategia más elegida será una estrategia de expansión o diversificación frente a otras alternativas; independientemente al tipo de estrategia implantada por parte de la empresa, los resultados de la empresa pueden variar en función del tipo de estrategia elegido. En una etapa de inicio, el resultado de la empresa será distinto si ha escogido una estrategia de costes frente a una estrategia de diferenciación. De la misma forma ocurrirá en todas las etapas del ciclo de vida de la empresa y tanto para los tipos de estrategia a nivel corporativo como de unidad de negocio.

Figura 18. Ciclo de vida y nivel de estrategia definida.



Fuente: García y Sabater 2004

La implementación de la estrategia supone de acuerdo con Garrido (2006) entrar dentro de la filosofía de lo que se viene conociendo como dirección estratégica. El proceso de puesta en marcha de una estrategia, es decir, de su

aplicación a la realidad, implica entre otras tareas, la planificación del proceso encaminado a conseguir que la estrategia se lleve a la práctica. De manera que una vez decidida la estrategia que se quiere poner en práctica para conseguir los objetivos de la organización se hace preciso proceder a adecuar los recursos y capacidades de la organización para conseguir ejecutar las acciones dictadas por la estrategia.

Joyce (1999; Garrido, 2006) sugiere seis componentes de la implementación de las estrategias: tener una visión clara y común de qué es lo que se espera que a empresa consiga con el cambio, tener claros los objetivos, finalidades y los cometidos de los cambios y hacer reuniones para explicar la visión del plan detallado del cambio; apoyar las acciones mediante soporte a través de la formación para el cambio, planificar y dirigir las acciones necesarias para implementar la estrategia, establecer presupuestos y formas de medida de los progresos conseguidos al controlar a través de sistemas específicos para ello, y reconocer quién hace posible el éxito de la implementación observando y agradeciendo su trabajo.

Siguiendo con las metodologías de implantación de la estrategia se encontró el método EASIER acrónimo de Envisioning, activating, supporting, installing, ensuring y recognizing. Son seis pasos para llevar a cabo la gestión del cambio estratégico.

Envisioning (visualizar), consiste en contar con una visión clara y precisa del futuro en todos los niveles de la organización.

Activating (incitar), actuar de forma que se incite a los otros a la acción.

Supporting (apoyar), El cambio puede suponer grandes presiones sobre las personas que gestionen o participen en el cambio y por ello se deben contar con defensas que sirvan de apoyo y que puedan ser de asistencia psicológica.

Installing (Montar -Instalar) montaje o construcción del cambio estratégico.

Ensuring (Asegurar) aseguramiento se refiere al seguimiento o vigilancia o monitoreo del proceso de implantación de la estrategia o, si se prefiere, del cambio.

Recognizing (reconocer) reconocimiento de los logros.

Las estrategias como se explica anteriormente tienen la finalidad de fortalecer a una organización ya sea su interés de crecer o diferenciarse, en este último punto un factor que le permite a la empresa encontrar nuevos productos, nichos de mercados o formas de producción es precisamente la innovación.

2.3. Planeación estratégica.

A partir de los 50's se introduce la práctica de la planeación estratégica en las empresas, algunas de las cuales desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de

este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica se define como un elemento que determina el rumbo a largo plazo de una empresa, entendiéndose con ello que es la gestión de los directores y sus decisiones a partir del análisis racional las que articulan los cursos de acción. En la siguiente tabla se muestran diferentes conceptualizaciones.

Tabla 6.

Planeación estratégica conceptualizaciones

Autor	Conceptualización planeación estratégica
Chandler (1962)	Elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"
Acle (1989)	Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.
Manso (1991)	Es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivo.
Staton (1994)	En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.
Menguzzato y Renau (1986)	Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.
Mitzberg (1993)	No es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Fuente: elaboración propia (2010).

La planeación por su parte tiene como propósitos fundamentales contribuir al alcance de los objetivos; facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, entre los propósitos destaca:

Propósito *Protector*, hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.

Propósito *Afirmativo*, plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

Propósito de *Coordinación*, con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

2.3.1. Proceso de la Planeación Estratégica.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;

b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;

c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;

d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,

e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

2.3.2. Valores Estratégicos

- Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
- Eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
- Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes
- Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

2.3.3 Análisis de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. La Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de externos que afectan a su organización. La Planeación Estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

El proceso estratégico. La consideración del proceso estratégico supone la existencia de una serie de etapas o fases en el desarrollo de la estrategia empresarial. Desde esta óptica, la dirección estratégica puede ser definida como un proceso continuo, iterativo y transfuncional orientado a lograr que la empresa se adapte al entorno en el cual se ubica.

2.3.4. Escuelas de la Planeación Estratégica.

De acuerdo con Mintzberg (1997) hay diez escuelas de pensamiento para categorizar la administración estratégica; las agrupa en tres:

Escuelas prescriptivas: diseño, planificación y posicionamiento. Estas escuelas se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias; en conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional; engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuela pretenden "preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación" (Bueno, 1999; Contreras, 2008) y proporcionan a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández, 1987; Contreras, 2008). Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional analítico (Contreras, 2008)

Escuelas descriptivas: empresarial, cognoscitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno. Incluye aquellas escuelas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica, por lo tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo, por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

Escuela integradora: la escuela de la configuración. La formación de estrategias se da como un proceso episódico. En esta escuela se considera la integración y combinación de diversos componentes y comportamientos de las organizaciones-procesos de formación de estrategias, contenidos de las estrategias, dimensiones de la estructura o episodios de sus historias, con una secuencia en el tiempo, en representación de modelos de ciclos de vida (Mintzberg, 1997; Contreras, 2008); Enlistadas:

a) Escuela conceptualista: como un proceso creativo.
b) Escuela planificadora: como un proceso formal y estructurado.
c) Escuela posicionista: como un proceso analítico racionalista.
d) Escuela emprendedora se concibe como un proceso visionario.
e) Escuela cognitiva: se reconoce en ella un proceso mental complejo.
f) Escuela asimiladora: como un proceso emergente.
g) Escuela de poder: como un proceso de negociación.
h) Escuela cultural: como un proceso colectivo.
i) Escuela ambiental: como un proceso reactivo adaptativo a los cambios del entorno.
j) Escuela configuradora: como un proceso de transformación.

Tabla 7.

Escuelas Estratégicas

Escuela	Año	Autores	Estrategia
Diseño	1957	Philip Selznick, Alfred D. Chandler, Learned, Christensen, Andrews y Guth, Kenneth Andrews.	Escuela de creación de la estrategia que busca una relación estrecha entre capacidades internas y externas (FODA).
Planificación	1957	H. Igor Ansoff	Propone una gran formalización en la construcción de la estrategia; alta programación, guiada por planificadores altamente especializados en planeación estratégica.
Posicionamiento	1980	Michael Porter, Dan Schendel, y Ken Hatten.	Se enfoca al sector industrial, se preparan pocas estrategias para una industria determinada contra los competidores existentes.
Empresarial	1970	Schumpeter, Collins, y Moore, Stevenson y Gumpert.	Apunta al proceso de formación de la estrategia en base a un líder único, enfatizando los procesos y los estados mentales innatos en lo personal.
Cognoscitiva	1993	Roger y Huff, Bogner, Thomas, Schwent.	Se dirige a comprender el proceso de formación de las estrategias en el contexto del conocimiento humano.
Aprendizaje	1959	Charles Lindblom, H. Edward WrappNonaka y Takeuchi.	Señala que las estrategias emergen individual o colectivamente cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación o una organización.
Poder	1970	Quinn y Lindblom.	El poder incorporado al estudio de la estrategia únicamente en lo económico sino en lo político, distinguiéndose dos ramas de la escuela, la que se refiere al micropoder que es el juego de la política y el macropoder, que se refiere al uso del poder por la organización.
Cultural	1985	Andrew Pettigrew, Feldman, Barney.	Se basa en la creación de estrategias como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura y a su forma de organización, producción, comercialización, que se llevan a cabo considerando los conocimientos preconcebidos en el ámbito cultural.
Ambiental	1977	Pugh, Dany Miller, Hannan, Freeman, Meyer y Rowan y Oliver.	Considera al entorno como la pieza fundamental en la creación de estrategias, pues influye en ellas. Se observa al entorno, conjuntamente con el liderazgo y la organización como las

			principales fuerzas del proceso.
Configuración	1970	PradipKhandwalla y Henry Mintzberg.	Se refiere a la definición de estados, modelos o “tipos ideales”, estos se agrupan en una secuencia en etapas, periodos o ciclos vitales de la organización; por lo que tiene que ver con el cambio organizacional.

Fuente: Elaborado con base en (Mintzberg et al. 1999).

En el documento la estrategia y el elefante (Mitzberg, Lampel y Ahlstrand, 2009) se hace referencia a una analogía, precisamente entre las formas de ver y hacer estrategias, con un grupo de ciegos que quieren saber cómo es un elefante, cada uno se posiciona en una parte del animal y desde allí lo describe dando como resultado parcialidades de una realidad. Los autores citados presentan un grupo de definiciones de la estrategia relacionadas con las ideas de otros expertos en el tema y la clasifican como un planteamiento, modelo, posicionamiento, perspectiva y trampa.

- *Planeamiento* la estrategia se ve como una dirección el camino para llegar de un punto X a otro.
- *Modelo* la estrategia puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo. Las organizaciones planifican el futuro y buscan modelos en el pasado. Es posible hablar, entonces, de estrategia deseada y estrategia aplicada.

- *Posicionamiento*[7] consiste en ubicar un producto o servicio en determinado el mercado.
- *Perspectiva;* otros definen a la estrategia como el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones.
- *Trampa.* Otra definición muy conocida es la que considera a la estrategia como una trampa; es decir, una maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor. En este caso, la estrategia real (es decir, el plan, la verdadera intención) es la amenaza, y no el desarrollo en sí mismo, por cuanto éste no es más que una trampa.

Se cuestiona para qué sirve la estrategia, considerando que su función es orientar sobre el rumbo que debe tomar una organización (véase tabla abajo); situación modificada por los constantes cambios del entorno, porque estos se desestabilizan y pueden generar problemas con las estrategias elaboradas; reconocen ocho problemas: tres se refieren al contenido de las mismas y cinco a los procedimientos.

[7] La estrategia de posicionamiento se dirige hacia abajo —el punto en el cual se encuentran producto y cliente— y hacia el exterior: el mercado. Por el contrario, la estrategia que es sinónimo de perspectiva mira hacia el interior —la organización— y hacia lo alto: la visión de la empresa (Mitzberg, Lampel y Ahlstrand, 2009: 26).

Tabla 8.

Finalidades, ventajas e inconvenientes de la estrategia.

Estrategia	Ventaja	Inconveniente
Provee Orientación	La función esencial de la estrategia es servir de brújula a una organización, a fin de que mantenga el rumbo correcto.	Puede ser una pantalla, ocultar peligros potenciales. Y si bien es importante determinar una dirección, más importante aún es mirar hacia ambos lados del camino, para poder cambiar el rumbo cuando sea necesario.
Concentra los esfuerzos	La estrategia favorece la coordinación de las actividades. Sin ella, siempre está latente el peligro de caer en el caos.	De tanto concentrar esfuerzos, se corre el riesgo de formar un "pensamiento único", sin opción a analizar otras posibilidades.
Define a la organización	La estrategia es un medio para que la gente comprenda a la empresa, y la distinga del resto de las compañías. Le da sentido a la organización, ayuda a comprender el porqué de una acción.	Una definición muy fuerte contribuye a la simplificación y al estereotipo, en perjuicio de la riqueza y la complejidad del sistema.
Es fuente de coherencia	La estrategia busca el orden, no la ambigüedad. Ayuda a entender el mundo y, en consecuencia, facilita la acción.	La creatividad encuentra suelo fértil en la incoherencia, de donde extrae nuevas combinaciones de fenómenos aislados.

Fuente: Modificado de Mitzberg, Lampel y Ahlstrand (2009: 28)

En relación a la *complejidad* se refieren que una estrategia debe ser compleja y matizada, que permita responder a un entorno complicado e inestable con un amplio espectro de soluciones. Sin embargo se plantea que autores como Peter y Waterman, Andrews (escuela del diseño) defienden la postura de las estrategias reducidas a simples ideas informativas.

En cuanto a que sí una buena estrategia debe demostrar *integración*, explican que algunas escuelas las consideran como independientes por que

buscan propósitos específicos como puede ser decisiones de inversión, o al crecimiento y al valor para el accionista; para otras escuelas la estrategia es una e indivisible y proponen mecanismos de integración (el planeamiento para una integración formal, la visión para una integración mental, la cultura para una integración normativa, la adaptación para una integración colectiva).

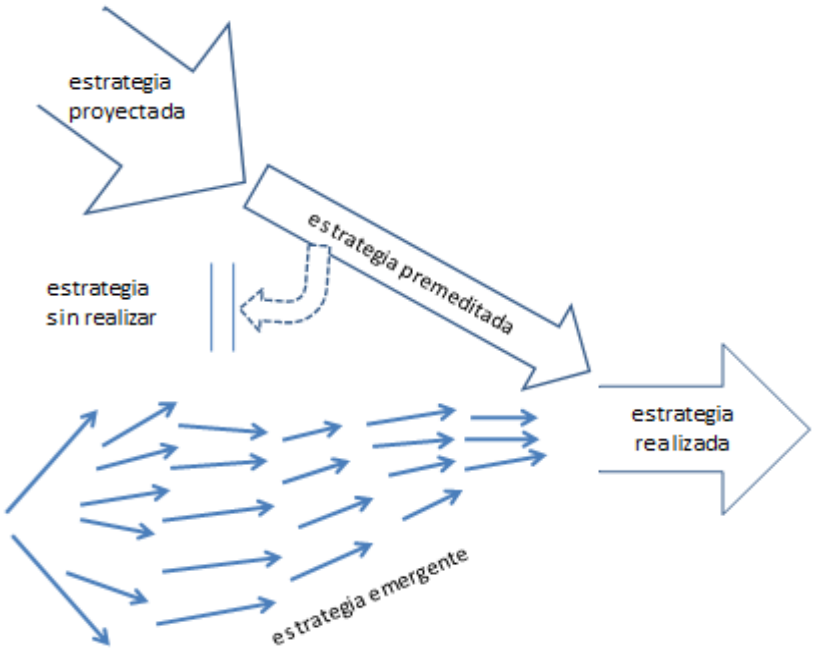
La *especificidad,* el cuestionamiento es si debe o no una estrategia ser genérica o específica; en este sentido la escuela del posicionamiento sostiene que las estrategias son genéricas y que existen a priori, claramente definidas; mientras que la escuela de la cultura y del espíritu empresarial garantiza que las estrategias son perspectivas particulares.

El *control* ¿La estrategia debe ser el fruto de un procedimiento deliberado o emergente? Los autores lo ubican como un problema de elaboración vinculado al contenido: ¿las estrategias son planes previstos o esquemas realizados? exponen que cuanto más nos dirigimos hacia estrategias emergentes, más se trata al contenido como a un proceso; es decir, las estructuras y las personas se dirigen y orientan con la perspectiva de que generen estrategias aceptables. Las tres escuelas prescriptivas (diseño, planeamiento y posicionamiento) preconizan la condición de voluntarismo; lo mismo hacen los defensores del espíritu empresarial, aunque un poco menos formalmente. Quienes están enrolados en la escuela del conocimiento tienen dudas acerca del poder intelectual del estratega en la materia, mientras que los partidarios del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado y rescatan lo emergente. Pero es bien sabido que ninguna

estrategia podría ser puramente una cosa o la otra; de ser así, se privarían de la experiencia o del control. Reformulemos la pregunta: ¿hasta qué punto cada uno de estos dos extremos es apropiado, cuándo y dónde?

Figura 19.

Estrategias premeditadas y emergentes



Fuente: Mintzberg, et al. (1999, p. 26).

El *estratega*, la polémica planteada sobre quién es el estratega se deriva de decisiones personales o colectivas.

El *cambio*. Hay tres problemas inherentes al cambio estratégico: su existencia, la forma de su curva y su origen. En primer lugar, se refieren a

como se concilian los intereses, las fuerzas de cambio y la estabilidad de la empresa (el orden, el alineamiento, la eficacia, el control y, al mismo tiempo, aceptan reconfiguraciones, adaptaciones, respuestas, innovaciones y aprendizaje). La escuela del planeamiento afirma que las organizaciones pueden sustentar la estabilidad y el cambio simultáneamente. En el plano político, las estrategias están en constante ebullición debido a la aparición permanente de nuevos desafíos. Asimismo, el aprendizaje es un proceso que no tiene fin: como siempre surge algo nuevo. Para las escuelas de la cultura y del entorno, así como para la del conocimiento, el cambio es muy raro, y hasta excepcional.

En segundo lugar hay que considerar la forma de la curva, el ritmo del cambio es decir si este es ocasional y constituye una ruptura, la estrategia no cambia, evoluciona de manera creciente, las modificaciones surgen a raíz del conflicto. La teoría muestra, por ejemplo, que las organizaciones evolucionan progresivamente, según el sentido de sus estrategias, pero que en ocasiones cambian de rumbo de manera brusca.

En tercer y último lugar se ubica el problema del origen, es decir de donde surgen las estrategias; cada escuela opina que surgen unas del aprendizaje organizacional, otras de pensarlas o diseñarlas.

La *opción*. Este problema no se centra en la existencia de opciones estratégicas, sino en su extensión. Hemos rechazado el determinismo de la escuela del entorno, así como los puntos de vista demasiado cercanos, como los

que proponen la escuela del conocimiento y la cultural. Para estas escuelas, las circunstancias superan al estratega. También hemos desechado el voluntarismo de los apasionados por el diseño y por el espíritu empresarial, para quienes el líder supremo puede hacer lo que le plazca. En cuanto a los ases del planeamiento y del posicionamiento, un estudio profundo ha mostrado a los primeros muy irritados a causa de los cambios imprevistos, y a los segundos dudando ante las opciones. Tal vez el aspecto macro de la escuela del poder es el que encuentra el mejor equilibrio, al considerar que las organizaciones dependen de su entorno en materia de recursos. Para la escuela del aprendizaje, los estrategas enfrentan las dificultades de este mundo apelando a sus logros, a veces con raptos de perspicacia. Allí surge la siguiente cuestión: ¿cuál (dónde y cuándo) es el poder de una clase dirigente proactiva, de una intuición personal y de un aprendizaje colectivo frente a las exigencias del entorno, de la inercia organizacional y de los límites del conocimiento?

El *pensamiento.* Discuten que muchas de las ocasiones hay organizaciones que se obsesionan con las estrategias y pierden el control así como la capacidad de actuar.

La realización de la estrategia por tanto puede ser individual y vinculada con el conocimiento, a veces interactiva y social. Puede ser racional y deliberada, o adaptable y emergente. El entorno puede presentarse extremadamente difícil, o dejar cierta libertad de acción a los emprendedores Mitzberg, Lampel y Ahlstrand (2009: 28-34).

Las tres aportaciones más relevantes de Porter al análisis estratégico son:

- El modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores.
- La cadena de valor o Business system.
- La clasificación de las estrategias.

Modelo de las cinco fuerzas.

Porter (1982) establece que la importancia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente el cual comprende un nivel macro (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y es el sector turístico, cuyo análisis se relaciona con las fuerza que determinan la competitividad; las cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial cuyos elementos del mercado son:

1. Competidores directos entendidos como el conjunto de empresas que ofrecen el mismo servicio o producto.
2. Clientes se refiere a los compradores de productor o servicios.
3. Proveedores, empresas que suministran lo necesario para producir.
4. Productos Sustitutivos son los productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que los productos actuales.
5. Competidores potenciales, empresas con capacidad de entrar a competir a un subsector determinado.

La cadena de valor.

La cadena de valor o business system desarticula todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor. La cadena de valor genérica, diferencia nuevas categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo de la unidad de negocio, mientras que las actividades de apoyo determinan el medio infraestructural en que se desarrollan las primeras. La forma en que cada actividad afecta positiva o negativamente a la realización de actividades relacionadas, tanto en el seno de la unidad de negocio como fuera de ella. El proceso estratégico puede sintetizarse en los siguientes pasos:

El análisis del entorno sectorial. Por parte del entorno y las empresas caben dos tipos de acciones estratégicas: a) adaptativas, b) proactivas. Las primeras tienen naturaleza defensiva, las segundas suponen un deseo de no adaptarse al entorno, de tratar, en la medida de lo posible, de configurarlo o modificarlo a favor propio.

El modelo de dirección estratégica de naturaleza adaptativa parte de una interacción sistemática y continuada del análisis interno además del externo en el cual opera. La conjunción entre los factores estratégicos del sector, los recursos y capacidades de la empresa definen las competencias clave en términos de Prahalad y Hamel (Garrido, 2006).

El análisis de los recursos y capacidades. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible. Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

Conclusión

En este capítulo se establecieron los lineamientos teóricos para describir y explicar la situación de las empresas cooperativas desde el punto de vista administrativo; las cooperativas se enfrentan al igual que otras organizaciones a las contingencias del entorno debido a que como empresas sociales no se encuentran aisladas de su contexto, sino más bien mantienen una interdependencia tanto al interior como al exterior; de manera que los cambios del ambiente (complejo y turbulento) genera incertidumbre en ellas; por ello el reto para los administradores es identificar tendencias y los cambios para crear estrategias que les permitan mantenerse, competir y crecer en ese ambiente.

Desde la visión posmoderna este tipo de empresas se enfocan en la calidad tanto de los procesos, productos y servicios para satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente. Se orientan a buscar el crecimiento permanente de las habilidades competitivas, el uso de alta tecnología, ser capaces de innovar con productos y servicios para cualquier escenario.

Una cooperativa turística debe dirigirse entonces siguiendo la postura de Mintzberg (1999) a dar énfasis en la efectividad, tener una estructura en función de las necesidades del mercado, con un flujo de información abierto, con una toma de decisiones o poder centrado en el conocimiento y la experiencia. Situación que pueden lograr a través de estrategias planeada que surjan de un proceso sistemático y analítico; con la intensión de mantener la actual

capacidad de optimizar la operación de empresa y diferenciar su servicio con respecto a la competencia.

Por otra parte es fundamental de acuerdo con García y Sabater (2004) establecer el ciclo de vida de la organización ya que en función a la etapa que se encuentre serán utilizados ciertos tipos de estrategias.

CAPITULO III

MODELOS DE DESARROLLO TURISTICOS Y COOPERATIVAS TURISTICAS.

Introducción

En este capítulo se exponen las características de los modelos de desarrollo turísticos imperantes a nivel mundial en donde se puede distinguir las razones por las cuales el desarrollo de la actividad turística por un lado genera grandes riquezas pero depreda el medio ambiente y por el otro la lucha por actividades sustentables que favorezcan el crecimiento económico de las comunidades en donde se realizan, procurando al mismo tiempo que dichas prácticas permitan la conservación del patrimonio natural y cultural.

En ese sentido, se hace una breve exposición de la economía social contexto que da origen a las empresas sociales creadas con fines no lucrativos, pero que también logran generar ingresos que les permiten a sus miembros tener un ingreso digno para cubrir sus necesidades y contribuir con la comunidad. Las cooperativas es uno de los tipos de empresas sociales que tienen éxito a nivel internacional en diferentes áreas productivas y de servicios. En éste documento se exploran las características de las cooperativas turísticas dedicadas a la atención del segmento de turismo alternativo.

3. Los Modelos de Desarrollo Turístico.

Dentro de las emergencias paradigmáticas analizadas se destaca que la globalización y la búsqueda de la competitividad vinieron a revolucionar el mundo de los diseños organizacionales. Las características que presentan las organizaciones tradicionales se relacionan con la necesidad de satisfacer la demanda del mercado creando productos estandarizados con una producción masiva; bajo el supuesto de que el consumidor tiene las mismas necesidades básicas y a quienes se les puede manipular el gusto. Desde esta visión las organizaciones se centraron en obtener el máximo beneficio financiero; de suerte que desarrollaron sistemas esencialmente rígidos para lograr unificar los productos, tener a los mejores hombre en el lugar preciso, es decir especialización a través de la división del trabajo, en búsqueda de la eficiencia y la reducción de costos; sincronización de los procesos para obtener una coordinación entre los distintos trabajadores y las unidades económicas de producción; también se privilegió la concentración no solo geográfica de las organizaciones con el fin de aumentar la eficiencia y de reducir los costos de operación; de igual manera la toma de decisiones se centraliza, recae en manos de la alta jerarquía y no se tomaba en cuenta la opinión, ni el conocimiento de los subordinados.

Los Modelos de Desarrollo Turístico que actualmente imperan en el mercado económico en relación a esta actividad son los denominados industrial y alternativo de los cuales en líneas posteriores se abordan sus características y

los impactos no solo económicos y sociales; sino su repercusión en el ámbito ambiental.

Los países con vocación turística han adoptado en un primer momento el modelo industrial para luego ir introduciendo aspectos del modelo alternativo; o bien hacen combinaciones de ambos según el patrimonio cultural y natural con el que cuente; parte de los factores que obligan a las organizaciones turísticas a ir modificando su oferta son los cambios en los estilos de vida mundial, cada vez más los sujetos adquieren un papel central en la clase de entorno en el cual desean vivir, las personas buscan conducir su vida dándole un nuevo sentido a lo que hace; ya no desean ser simple espectadores y que se les vea como masa de consumidores.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia los consumidores no son iguales hay que descubrir sus preferencias y brindarles los productos y servicios acordes a sus necesidades y expectativas; por ello el mercado consumidor se agrupa o segmentan en función a sus características psicográficas; es decir, intereses, valores y opiniones las cuales se combinan con las variables demográficas, económicas, sociales para identificar grupos con personalidad propia; ejemplo son los babyboomer[8], yuppies[9], yeppies[10], gossips[11] entre otros.

---

[8]**BABY BOOMERS,** Nacidos entre 1945-1965**.** La era de los babyboomers es también la era del consumo, los medios masivos de comunicación, la liberación femenina, del acceso masivo de la mujer al empleo y la primera generación con un porcentaje sustantivo de hogares con doble ingreso. Poseedores de un poder compra neto anual superior al de todas las otras franjas de edad, tienen todas las cualidades para lograr un pasaje exitoso de la juventud a la mediana edad y para revolucionar al mismo tiempo todos los preconceptos sobre el "volverse grande": tiempo, dinero, salud, ganas de vivir, y un gran deseo de "mimarse" y darse los gustos que estén a su alcance.

Es importante conocer estos segmentos, sus gustos para entender hacia donde se orientan los estilos de vida, el consumo y el tipo de turismo que desean realizar en función de sus expectativas. La tipología del turista de acuerdo a sus motivaciones y expectativas así como la manera de satisfacerlas es diferente, va acorde con sus características de personalidad y estilos de vida.

De acuerdo con San Martín (2004; Plog, 1977) sus características psicográficas permiten agrupar en la generalidad a los turistas del modelo industrial en los psicocéntricos, mientras que a los turistas alternos en su clasificación alocéntricos aun cuando se pueda criticar que no hay un perfil puro de hecho sus categorías intermedias mediocéntricos, los cuasi psicocéntricos y los cuasi alocéntricos trata de salvar éste problema. Los psicocéntricos son personas que prefieren destinos institucionalizados, familiares, con niveles de actividad bajos; mientras que los alocéntricos tienden a ser más inquietos y curiosos; prefieren destinos nuevos y las categorías intermedia son mixturas entre familiaridad y exotismo.

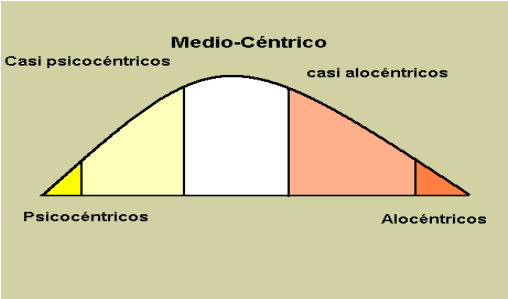
---

[9]**YUPPIES**Young UrbanProfessionals, estereotipo de los jóvenes triunfadores en la década de 1980's; motivados por el dinero y el status, tenían la certeza de poder conseguir ambos (Fox, 1995).

[10]**YEPPIES:** Young experimenting perfection seekers. **Los *yeppies* se lanzan a experimentar sin comprometerse con nada y con nadie hasta que llegan al convencimiento de que lo que eligen les proporcionará una satisfacción durante largo tiempo.**Quieren un trabajo que los realice, por lo que no se apasionan en una profesión o carrera, sino que prueban varias vías hasta que encuentran lo que les llena. Esta "flexibilidad" para ir cambiando de trabajo, de forma de vivir o de residencia, también la tienen a la hora de elegir pareja, van probando una tras otras hasta encontrar la que mejor les va (Fox, 1995).

[11]**GOSSIPS**: GadgetObsessed, Status Symbol InfatuatedProfessionals, que podríamos traducir por algo así como Profesionales Locos por los Símbolos de Estatus y Obsesionados por los Gadgets.

Figura20. Psicográfia



Fuente: Modelo Stanley C. Plog.

Retomando el tema en cuestión se analizará a grandes rasgos las características del modelo industrial y alternativo, ambos basados en el contexto de la economía de mercado; es decir, en donde la relación entre productores y consumidores se rige por las leyes de la oferta y la demanda; las diferencias se encuentran en la filosofía de los modelos y la manera de dar respuestas al entorno.

Cabe mencionar que los modelos de desarrollo turístico desde la teoría son una representación abstracta de la realidad; una reconstrucción de los elementos que intervienen en el proceso, en este caso, se recrea la manera de operación y las estructuras seguidas en las 6 grandes regiones del mundo, en cuestión de turismo; la división de las mega regiones que hace la Organización Mundial del Turismo (OMT) son: América, Europa, Asia Meridional, Asia Oriental-Pacífico, Oriente Medio y África. La segmentación realizada por la OMT hace referencia a la forma de los continentes, los patrones similares tales como, la religión, las etnias, las costumbres y las unidades sociales de países que tal vez

se encuentra en distintos continentes geográficos. Cuando la OMT realizó el esquema de división del Mundo en Regiones y Subregiones Turísticas, tuvo en cuenta la morfología continental, y en segundo término, la morfología cultural del espacio que estaba dividido.

Tabla 9.

Regiones del Mundo, llegadas e ingresos de turistas internacionales

Año 2009	Llegadas Millones	Ingresos Billones $USA
Turismo Mundial	880	852
Economías Desarrolladas	470	547
Economías Emergentes	410	305
Por regiones	Llegadas	Ingresos
Europa	459.7	413
Asia y Pacífico	181.2	203.7
Américas	140.7	165.2
África	45.6	28.9
Medio Oriente	52.9	41.2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2010)

Los modelos tradicional o industrial y alternativo están vigentes en cada una de estas regiones, la gran mayoría con más tendencial industrial que alternativa.

3.1 Modelo Industrial

La historia del turismo puede ser entendida a partir de tres grandes momentos que corresponden a las fases del pre turismo, turismo industrial y pos

turismo de acuerdo con Molina (1991) en la primera etapa o pre turismo se ubican los primeros viajes con motivos religiosos caracterizados por las peregrinaciones hacia los grandes centros espirituales; en la segunda conocida como tradicional o industrial es el desarrollo de los viajes organizados hasta finales del siglo XX y en el posturismo se van ubicando las organizaciones con tendencias a nuevas formas de hacer turismo.

De momento se deja la primera y tercera fase para dar ideas sobre la fase Industrial del turismo; dicha etapa se inicia a partir de la segunda guerra mundial, se desarrolló de manera rápida, gracias a los avances en los sistemas de comunicación que favorecieron que las personas pudieran escuchar y ver acerca de nuevos lugares, otras culturas; los medios de transporte como son el carro y el avión favorecieron los desplazamientos de las masas; a partir de la lucha y de los movimientos obreros se gana mayor disponibilidad para la clase trabajadora entre otras cosas del tiempo libre en función de jornadas laborales, se da también un incremento en las facilidades en viajes por paquetes; todo ello conjugado hacen del turismo una práctica de masas. Durante esta época surge el Modelo de la Industria Turística (MIT) es decir, un modelo cuya pretensión es generar el mayor crecimiento en las comunidades receptoras con el único fin de obtener el máximo beneficio económico mismo que se ve reflejado en su gran objetivo de ser: la rentabilidad (Molina, 1991).

El turismo tradicional corresponde al modelo económico capitalista de los 40´s donde el gobierno asume un comportamiento paternalista, se posesiona e

impone sus decisiones favoreciendo con ello a través del préstamo o ayudas económicas a los intereses particulares. Las empresas ofrecen productos o servicios uniformizados, lo cual les permite por un lado reducir la inversión en materia prima y fuerza de trabajo, por el otro obtener mayores ganancias. Los turistas por su parte son motivados por un estatus social buscan la estandarización en el descanso, alojamiento y transportación; manejan un nivel mínimo de información. (Masri y Robles, 1997).

El Modelos Industrial (Molina, 1991) finca sus bases en seis propósitos específicos:

Unificación; creando con ello la estandarización de los productos y servicios brindados al turista, además de estandarizar al propio turista.

Especialización se refiere a la división del trabajo, haciendo que los individuos desarrollen una tarea concreta en el menor tiempo posible; la especialización trae como consecuencia el abaratamiento de la mano de obra.

Maximización, en el modelo Industria turística la maximización indica la tendencia al crecimiento, mayor número de cuartos, más restaurante, considerando que entre más grande más bueno.

Centralización, en el MIT la toma de decisiones recae en un grupo reducido de personas y no se toma en cuenta las opiniones, ni recomendaciones de aquellos que tienen el trato directo con el turista.

Concentración indica la ubicación geográfica o zonas en donde se agrupan los bienes y servicios turísticos.

Sincronización, para efectuar un producto estandarizado se requiere de establecer tiempos de producción tanto de servicios como de productos a esta regulación de tiempos se le llama sincronización.

El Modelo de Industria Turística es promovido básicamente por los empresarios quienes ven al turista en el papel de consumidor- espectador se les ha creado la necesidad de consumir para satisfacer su status y su sentido de pertenencia; de esta manera los productos y servicios se diseñan pensando primero en el producto luego en el servicio y por último en la experiencia, de igual manera ven a los prestadores de servicios como meros engranes de la maquinaria turística.

Esta visión mecanicista trae como consecuencias que se haga un uso irracional tanto del recurso humano como de los recursos naturales y culturales de las localidades receptoras. Algunos países empezaron a registrar disminución en el número de visitantes a causa de los descuidos ambientales; por los modelos urbanos carentes de la infraestructura instalaciones y equipamiento. Molina (2000) menciona que la sociedad, y el turismo altamente estandarizado, sobre todo éste último se localizan en espacios súper concentrados de actividades e inversiones, como los destinos turísticos tendían a parecerse, en las construcciones, actividades, basura, desperdicios y contaminación. Y no se reciclaban o mejoraban en calidad, los turistas si reciclaron sus expectativas, gustos y preferencias.

Es a partir de la toma de conciencia del individuo sobre la importancia de preservar el medio ambiente natural, a raíz de los problemas de contaminación, del exterminio de flora y fauna, del estudio de los fenómenos desde un punto de vista integrador, de los cambios en el mercado mundial, y la globalización como aparecen grupos opositores a este modelo industrial desordenado y depredador, en muchos casos promovidos directamente por partidos políticos. A la luz de estos hechos el turista se lanza a buscar nuevas formas de practicar el turismo en lugares donde no hubiera grandes concentraciones de personas tratando de causar el menor impacto en el ambiente, las decisiones del turista cambiaron, nace un nuevo turista capaz de decidir qué tipo de experiencia desea experimentar, un turista ambientalista.

3.2. Modelo Alternativo.

Una vez revisadas las características de los modelos industrial y alternativo se revisará las propias del turismo alternativo.

El turismo moderno retoma esta visión y marca una estrategia mediadora basada en la sustentabilidad.Según la World Commission on Environment and Development, organismo dependiente de la ONU, el *Desarrollo Sustentable* significa el encontrar la forma de satisfacer las necesidades actuales, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para encontrar la satisfacción de las propias. La forma operativa del concepto de la sustentabilidad recae en nueve principios rectores en los cuales se señala el

compromiso de respetar y cuidar a la comunidad de seres vivientes, mejorar la calidad de vida humana, se hace un compromiso por conservar la diversidad de la tierra tratando de reducir al mínimo el agotamiento de los recursos renovables y no renovables, además de mantenerse dentro de la capacidad de carga de la tierra, también se señala que es necesario un cambio de actitud y de prácticas personales, considera la necesidad de facultar a las comunidades para que cuiden de su propio medio ambiente y proporcionar un marco nacional y mundial para la integración del desarrollo y la conservación a través de alianzas mundiales. Surge un nuevo Modelo de desarrollo del turismo denominado Alternativo o Participativo, dicho modelo principalmente tiene como objetivos: la autogestión, auto-respeto y auto-desarrollo siendo su finalidad brindar experiencia.

El modelo alternativo se fundamenta en 6 principios según Molina (1991):

- Desmasificación de los productos a partir de la observancia del cambio de gustos del consumidor (turista)
- Diferenciación de las funciones, aquí se busca que el prestador de servicios turísticos desarrolle multihabilidades.
- Sincronización Orgánica, funciones que se adaptan a las necesidades de los turistas.
- Desconcentración de las actividades a través de la diversificación de la oferta turística

- Maximización del beneficio financiero y no financiero, los productos son relativamente caros se da una relación alta entre valor y precio.
- Descentralización de las decisiones, se trata se recoger las experiencias de los prestadores de servicios para de esta manera satisfacer las necesidades de los turistas; con ello se logra que clientes y trabajadores participen en la toma de decisiones.

Las características de este modelo son: la integración con la naturaleza, el diseño de los productos busca satisfacer la experiencia de los turistas- luego se enfoca en el servicio y por último en el producto; otras características son: la diversidad del destino, la aplicación de la tecnología, la innovación, la integración regional, en cuanto a los prestadores de servicios desarrollan multi-habilidades.

El desarrollo del turismo sustentable es una estrategia de respuesta mundial que se preocupa por el medio ambiente y su conservación, es decir, aquel que mantiene y conserva de la mejor manera posible los recursos naturales y culturales de los lugares con vocación turística para permitir hacer un sano aprovechamiento de los mismos sin comprometer su existencia para futuras generaciones, puesto que son éstos la base más importante para el desarrollo de la actividad turística. Los planes de desarrollo turístico deberían tener como objetivo principal la conservación del medio ambiente, así como el desarrollo económico y social de las regiones donde se llevan a cabo (Masri, 1997).

Su objetivo es promover un desarrollo turístico, que concilie, equilibre y fomente la equidad social, la sustentabilidad natural y rentabilidad de la inversión pública privada y social con el objeto de satisfacerlas necesidades actuales de las regiones anfitrionas, de los inversionistas turísticos, de los prestadores de servicios turísticos y de los turistas, con el fin de proteger, fortalecer y garantizar las oportunidades de desarrollo en el futuro, debe contribuir también a la conservación de los recursos, mediante una planeación integral sobre el uso y manejo de éstos, así como establecer y desarrollar una cultura turística medio ambiental y responder a la demanda de dejar este mundo en condiciones óptimas para las generaciones futuras, respondiendo a la exigencia de un turista preocupado por el medio ambiente, su bienestar físico y espiritual (SECTUR, 2004).

3.3. Los Principios del turismo sostenible.

Los principios del turismo sostenible buscan proporcionar experiencias de la más alta calidad a los turistas, ya que los visitantes actuales son cada vez más exigentes y requieren de un trato personalizado con servicios altamente calificados que se conjunten con el medio ambiente y atractivos turísticos óptimos, promover el desarrollo de riqueza natural y cultural de cada región, cuidando los atractivos y la identidad propia, de manera que estos puedan contribuir al patrimonio nacional y continuar siendo un enclave turístico; difundir la ventaja y oportunidades que la actividad turística brinda a la

economía y al ambiente, así como mejorar el nivel de vida de las comunidades receptoras, creando oportunidades de trabajo y oportunidades de crecimiento a la población.

La oferta que se crea para satisfacer a una nueva demanda de personas con la visión y comprometidas con el ambiente, las cuales desean recrearse de su medio ambiente fue el turismo alternativo; definido por la Secretaria de Turismo 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. El turismo alternativo permite al hombre un reencuentro con la naturaleza, y un reconocimiento al valor de la interacción con la cultura rural, y al mismo tiempo, una oportunidad para México de participar en el segmento con mayor crecimiento del mercado en los últimos años.

3.4 Turismo Alternativo

Los nuevos estilos de viajar de los turistas demandan la generación de conceptos diferentes a los que surgieron a partir del boom de la actividad y de los desplazamientos masivos después de la Segunda Guerra Mundial. La práctica turística ha evolucionado, como señala Molina (1991) el hombre es una "entidad inconclusa" que cambia por la selección natural de las especies, la mutación genética y por la alteración del medio ambiente, producida a partir de

las actividades económicas y de supervivencia, conformando el mercado conocido como turismo alternativo, que es definido por la SECTUR 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”.

El turista alternativo busca probar estilos de vida diferentes a lo tradicional para encontrar un nuevo sentido o significado a aquello que le rodea, jugando un papel en el que pasa de ser un simple espectador en actitud pasiva a ser parte activa, logrando experimentar sensaciones distintas. Así lo demuestran las tendencias del segmento en la tabla siguiente.

Tabla 10.

Tendencias del ecoturismo.

Factores impulsores:
• La importancia creciente de temas ecológicos en la vida cotidiana • Los jóvenes se educaron con mayor conciencia ambiental y empiezan a disponer de ingresos • Mayores esfuerzos hacia la sostenibilidad en diferentes destinos alrededor del mundo • Toda la actividad turística va hacia la sostenibilidad
Factores limitantes:
• Ecoturismo en parte representa una moda (temporal) • Restricciones financieras / económicas de los clientes • Viajes ambientalmente compatibles implican mayor costo • A pesar de buenas intenciones, muchas personas no están dispuestas a actuar de forma ecológica

Fuente: (FODESTUR, 2005)

Desde los 80´s ha sido notoria la inclinación de los individuos hacia el encuentro con sus raíces culturales y el aprovechamiento de los recursos naturales; con una perspectiva distinta acerca del cuidado y el uso que se debe dar a los mismos, la revalorización de la cultura de los pueblos, y la integración de las actividades de los viajeros al medio ambiente, derivados de una mayor conciencia social relacionada con el medio ambiente, los acelerados cambios tecnológicos y científicos, la restauración de la familia, nuevas formas de trabajo, un nuevo modelo empresarial y la búsqueda de experiencias personales que ayuden al desarrollo de los individuos (Masri y Robles, 1997).

En la segmentación que hace la Secretaria de Turismo del turismo alternativo se ubica el turismo rural, definiéndolo como "los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma".

El desgaste que ha sufrido el medio ambiente ha obligado a organismos intergubernamentales, gubernamentales y no gubernamentales a tomar cartas en el asunto, mediante la celebración de diferentes reuniones en las que participan los representantes de países integrantes de grupos como el de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable en las que se plantean directrices para su protección y conservación.

En ese marco el gobierno mexicano ha diseñado estrategias para el fomento de la actividad turística hacia su desarrollo sustentable, como es el programa de

pueblos mágicos y como en el caso del gobierno estatal de Sinaloa en el que se ha creado el Distintivo Señorial, para poblados pintorescos que se caractericen por cumplir con algunos requisitos relacionados con su riqueza natural y cultural.

Actualmente de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), el segmento de más acelerado crecimiento es el turismo "alternativo", La Secretaria de Turismo (2004) define el Turismo Alternativo como aquellos viajes que tienen como fin el 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. Incluye todas aquellas actividades conocidas como de turismo especializado:

Turismo de Aventura son viajes de actividades recreativas en contacto con la naturaleza participando en actividades extremas; pueden ser en el aire, por tierra, por agua (paracaidismo, vuelo en globo, descenso de montañas, caminatas, bicicleta de montaña, descenso en río, buceo, entre otros.)

Ecoturismo es el turismo centrado en la contemplación y disfrute de la naturaleza (observación de flora y fauna, geológica, sideral, de fotografía, etc.)

Turismo Rural, paseos en donde se busca interactuar con las personas y el ambiente rural (etnoturismo, vivencias místicas, artesanales, medicina tradicional y gastronomía).

Tabla 11.

Diferencias entre los Modelos turísticos

Modelo Industrial	Modelo Alternativo
Producto tipificado	Producto único
Fuerte inversión inicial en estructura e infraestructura turística	Fuerte inversión inicial en conocimiento, organización e información
Altos costos iniciales para la creación de infraestructuras y equipamiento	Costos necesarios para crear actividades y facilitar experiencias. Infraestructura y equipamiento adecuado
Alto costo inicial	Crecimiento gradual
Promoción en medios masivos	Promoción especializada
Criterio de selección de mercados: niveles de ingreso	Criterio de selección de mercados: grupos de interés
Objeto de la promoción: instalación turística	Objeto de la promoción: actividades y experiencias
Estilo de vida estándar	Estilo de vida: personal
Comportamiento del turista: observar sin interactuar	Comportamiento del turista: experimentar en la región
Programa de viaje: establecido	Programa de viaje: abierto
Riesgo: pérdida de control	Riesgo: complejidad de la organización
Desplazamiento de las actividades económicas tradicionales.	Busca reactivar actividades económicas locales tradicionales.

Fuente: Molina (1991)

Existe una marcada diferencia de cómo estos dos tipos de turismo impactan al medio ambiente, el turismo tradicional explota los recursos naturales por el uso que les da, agotándolos para los fines de generar una oferta diversificada. Por otro lado, en el turismo alternativo el medio ambiente forma un componente esencial dentro de la calidad total del servicio turístico, no se puede ofrecer esta llamada calidad total, cuando se contaminan los ecosistemas. (Masri y Robles, 1997).

Tabla 12.

Diferencias entre tipos de turistas según Modelo

	TURISTA DE MASAS	TURISTA ALTERNATIVO
Tipo de turista	Pasivo, estático, ajeno, bajo nivel de formación	Activo, dinámico, participativo, imaginativo, culto.
Motivos del viaje	Sol y playa, nieve. Vacaciones monotemáticas. Precios bajos	Contacto íntimo con el territorio (naturaleza, cultura, gastronomía local). Diferentes motivaciones a lo largo del viaje.
Tipo de demanda	Organizada por operadores turísticos	Individual. Dirigida a grupos muy específicos.
Tipo de frecuentación	Masificada. Estacional	Exclusividad y privacidad. Repartida a lo largo del año. Controlada según la capacidad de carga.
Tipo de alojamiento	Estandarizado. Hoteles grandes y sofisticados, apartamentos, residencias secundarias	Sencillo pero confortables e higiénico. Hoteles pequeños y singulares. Alojamientos alternativos (casas rurales, ecocámping.)
Actividades realizadas en el destino turístico	Frecuentación de bares y locales nocturnos, parques temáticos. Excursiones en grupo. Descanso en la playa. Esquí alpino…	Senderismo, vela, cicloculturismo, esquí de fondo, visitas a museos, parques naturales.
Comportamiento e impacto sobre el medio	Ofensivo y agresivo. Explotación incontrolada de los recursos. Crecimiento expansivo. Beneficios a corto plazo.	Defensivo y respetuoso. Valoración controlada y preservación de los recursos. Desarrollo. Beneficios a medio y largo plazo.

Fuente: Adaptado de Molina, 1991

3.4.1. Perfil del turista alternativo

Para ofrecer a los turistas servicios adecuados a sus necesidades de ocio, es indispensable conocer sus características de acuerdo con su estilo de vida y la práctica del turismo, por ello se revisan los perfiles de los grandes países emisores de turistas alternativos.

3.4.1.1. El perfil del ecoturismo

El perfil de los ecoturistas europeos se describe ampliamente en el estudio del mercado realizado por FODESTUR basado en los datos proporcionados por la OMT y presentado en 2005; en donde se destacan los destinos favoritos en América Latina para la práctica del ecoturismo y turismo de aventura de los principales países emisores europeos; de igual forma presenta a los principales competidores del continente.

Tabla 13.

Destinos favoritos de europeos para turismo alternativo

Destinos para turismo alternativo			
1. Perú	***6. Chile***	11. EEUU	16. Guatemala
2. Ecuador	***7. Venezuela***	12. Alaska	17. Hawái
3. Brasil	***8. Argentina***	13. Colombia	18. Nicaragua
4. Costa Rica	***9. Bolivia***	14. Belice	19. Guyana continental
5. México	***10. Canadá***	15. Cuba	20. Antártida

Fuente: FODESTUR 2005

En el estudio del mercado europeo (FODESTUR, 2005) se determinan los perfiles de cinco países emisores importantes: Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido.

El perfil del *turista alemán* dirigido al ecoturismo se caracteriza por ser meticulosos a la hora de seleccionar un destino ya que miden la relación precio-

calidad y comparan antes de decidir. Entre las principales motivaciones de viaje de los ecoturistas alemanes están el conocer otras culturas (probar la gastronomía local, participar en eventos culturales), descubrir paisajes nuevos (biking y trekking guiado o autoguiado), relajarse, pasar tiempo en la playa, observar la fauna y flora y experimentar aventuras en la naturaleza. A nivel del destino, los ecoturistas alemanes buscan hoteles pequeños operados por gente local, y un ambiente de auténtica hospitalidad.

En Alemania, existe una industria turística muy diferenciada. No obstante, los tour operadores especializados en ecoturismo manejan apenas un 6 – 8 % del volumen total. Pero muchos operadores convencionales ofrecen paquetes de turismo de naturaleza.

Perfil del *ecoturista español;* el 70% de los viajes realizados por los españoles tanto al interior de España, como al exterior se realizan en julio y agosto, con una estancia promedio de dos o tres semanas;

El ecoturista español suele ser joven (59% entre 20 y 39 años), con mayor presencia de mujeres y con ingresos entre 1500 € y 2400 €/mes (57%).

El respeto a la cultura y tradiciones locales es uno de los aspectos más importantes para la gran mayoría de los ecoturistas, al igual que la conservación de la naturaleza y la belleza paisajística. La idea de una contribución financiera a las comunidades visitadas no es muy común entre los ecoturistas españoles (FONDESTUR, 2005).

Los franceses por lo general en un 50% reservan un paquete organizado para ir al extranjero; son viajeros relativamente independientes, por lo cual a la hora de organizar su viaje ecoturístico, acuden al internet, guías turísticas, asociaciones de viajes y revistas especializadas en temas de naturaleza; buscan principalmente una combinación entre la exploración de la vida silvestre, observación de la flora y fauna y el conocer nuevas civilizaciones y culturas, también enfatizan en actividades deportivas. Los ecoturista franceses en su promedio tiene entre 35 y 50 años, 55% son mujeres y la mitad de las personas tienen puestos gerenciales o son profesionales que se caracterizan por un alto poder adquisitivo y la mayoría proviene de zonas provinciales. Las actividades más solicitadas son caminatas guiadas o auto-guiadas, viajes para conocer el patrimonio cultural acompañados por un guía profesional y la exploración de nuevas civilizaciones, culturas y su gastronomía. Los viajes ecoturísticos fuera de Europa suelen tener una duración por encima de las 2 semanas. Los precios que pagan por viajes ecoturísticos son igual o mayor en comparación con los paquetes convencionales (FONDESTUR, 2005).

Los productos ecoturísticos se enfocan en la apreciación de la naturaleza y cultura, sin contemplar mucho la participación activa por parte de los viajeros. La naturaleza se aprecia sobre todo como telón de fondo de unas vacaciones exóticas.

El mercadeo “boca a boca”, aunque no cuantificable, es esencial para muchos tour operadores franceses especializados en ecoturismo.

La estadía promedio de *los italianos* dentro de su país es de ocho días, y suele ser mayor para destinos internacionales de largo alcance principalmente en temporada de julio a septiembre. Los italianos buscan en sus viajes explorar y conocer el patrimonio natural y cultural, la observación de animales y hacer excursiones al aire libre.

Perfil del ecoturista *británico* en promedio son mayores de 35 años, existe una leve predominancia del sexo femenino, principalmente personas de condición socio-económica alta. La duración aproximada para viajes fuera de Europa es de 8 a 21 días, con una estacionalidad relativamente equilibrada. Los principales motivos de viaje son: observación de la flora y fauna, tener contacto con pueblos indígenas y conocer su cultura (FONDESTUR, 2005).

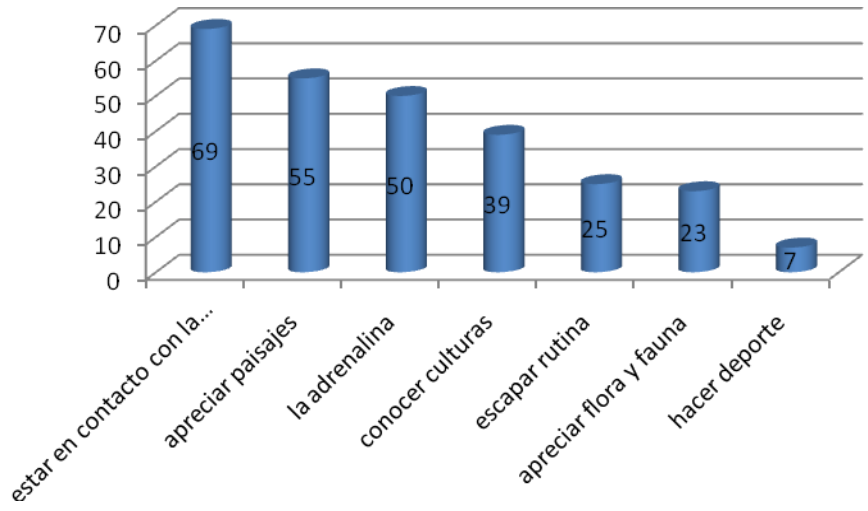
3.4.1.2. Turistas de aventura

En un estudio realizado en Perú sobre el perfil del turista aventura internacional, en primer lugar declaran entender los entrevistados que el turismo de aventura es realizar actividades al aire libre donde hay mediano o muy alto nivel de riego; participando de la armonía con el medio ambiente del lugar. En cuanto a las formas de hacer turismo de aventura asocian que el trekking es de menor nivel de riesgo, climbing, rafting, biking, snowboard, skiing (mediano nivel de riego) paracaidismo, parapente, puenting catalogados como de alto riesgo (Fuente: PromPerú2005). En el gráfico se muestra que las

principales motivaciones tienen que ver con el contacto con la naturaleza, apreciar paisajes y sentir en el cuerpo la adrenalina.

Gráfico 1.

Motivación para hacer turismo de aventura.

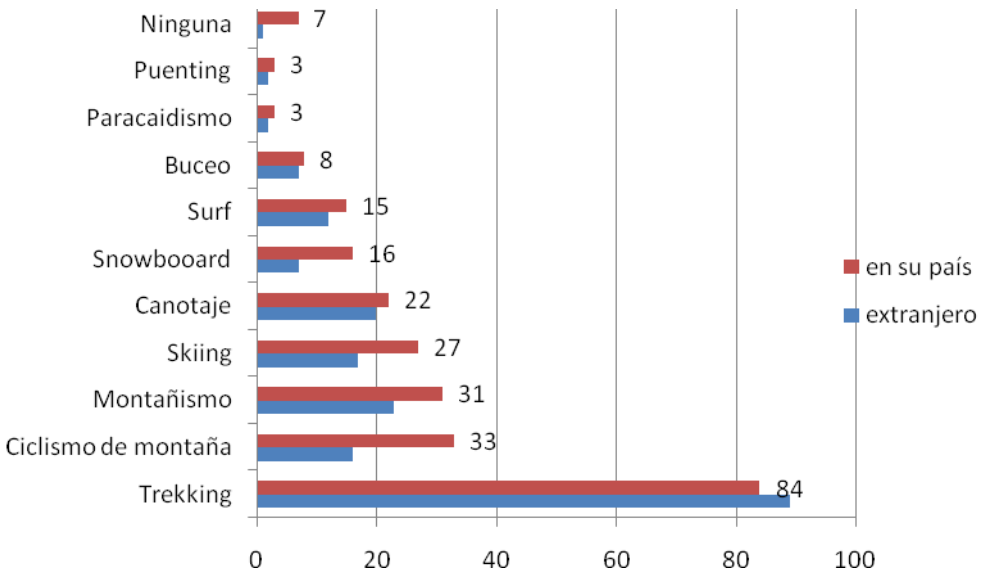


Fuente: modificado de Promperu (2008)

Por otra parte se puntualiza en que los turistas que practica la actividad alternativa en la modalidad de aventura lo hacen también en sus países de orígenes, es decir la gran mayoría son experimentados y expertos en dichas prácticas y en menos porcentaje los aficionados. En la tabla a continuación se hace referencia que 9 de cada 10 turistas extranjeros han hecho actividad de aventura dentro y fuera de sus países.

Gráfico 2.

Práctica del Turismo Alternativo en el país de origen y el extranjero



Fuente: modificado de Promperu (2008)

Al cuestionar a los turistas alternativos refirieron que los lugares en los que han realizado actividades de aventura según la modalidad.

Tabla 14

Países donde han practicado turismo de aventura

Trekking /Hiking	89 %	Montañismo	23 %	Canotaje	20 %	Skiing	17 %	Ciclismo	16 %	Surf	12 %
Perú	30	Perú	27	Perú	34	Francia	32	Perú	26	Estados Unidos	25
Francia	20	Bolivia	20	Brasil	17	Suiza	31	Francia	16	Perú	20
España	17	Francia	18	Francia	11	Italia	30	Chile	14	Australia	20
Italia	16	Suiza	17	Estados Unidos	10	Austria	20	Italia	14	Brasil	18
Estados Unidos	14	Argentina	16	España	9	Argentina	14	Estados Unidos	13	España	12
Bolivia	14	Chile	14	Suiza	9	Estados Unidos	13	Alemania	10	Argentina	11

Fuente: Promperu

Es importante hacer notar que en este estudio Perú incluye a México entre los países de competencia solamente en treikking.

Tabla 15.

Competencia de Perú en Turismo de aventura en América

Trekking/Hikking	Climbing	Rafting	biking	surf
Bolivia 24%	Chile 27%	Brasil 28%	Chile 25%	Brasil 54%
Chile 24%	Bolivia 23%	Chile 23%	Bolivia 23%	Costa Rica 16%
Argentina 18%	Argentina 17%	Ecuador 11%	Ecuador 14%	Chile 8%
Ecuador 13%	Ecuador 17%	Argentina 11%	Argentina 13%	
México 5%	Brasil 5%	Costa Rica 10%	Brasil 8%	

Fuente: Promperu (2008)

En este estudio se determina el perfil del turista de aventura en un 65% practicado por el sexo masculino, el 62% entre las edades de 18 a 34 años, con un nivel de instrucción superior, el 68% solteros, un 12% es miembro de una asociación de deportes de aventura, revelando el 29% que este es su hobby favorito (Fuente: PromPerú2005).

Los turistas estadounidenses tienen mayores ingresos y gastan más que los europeos y sudamericanos. Por otra parte el estudio presenta una clasificación de Psicográfia del turista de aventura.

Tabla 16.

Tipos de turismo.

Tipo de Turistas	Características
Convencional	Se interesan por actividades que le permitan tener contacto con la naturaleza, apreciar paisajes, y conocer otras culturas. Menor interés por experimentar aventura extrema Buscan estar bien informados: fuentes especializadas Son quienes más combinan su práctica de deportes de aventura con actividades de carácter cultural Convencionales (24%) Organizan su viaje con apoyo de agencia Son quienes más practicaron una actividad de aventura en Perú Mujeres con edad promedio de 36 años, forman parte de una pareja Educ. superior, Profesional Ejec / Téc Ingreso familiar mayor a US$80,000 (32%) Permanencia: 19 noches Gasto:: US$ 1,145 dólares
Arriesgado	Alta afición por las actividades de turismo de aventura, por ello, buscan sensaciones de aventura extrema y adrenalina Realizan viajes motivados por practicar deportes de aventura Suelen medir su capacidad y habilidades, incrementando el nivel de riesgo de las actividades que lleva a cabo. Eligen el país en función a las actividades que desean realizar Consideran que no es necesario usar una agencia de viaje Mayor porcentaje de aficionados a: parapente y canotaje Hombres, edad promedio: 31 años , soltero Educ. superior, Profesional Ejec / Estudiante Ingreso familiar mayor a US$80,000 (38%) Permanencia: 21 noches Gasto: US$ 1,315 dólares
Aficionado	Se interesan por las actividades de aventura y el medio ambiente Valoran el contacto con la naturaleza porque les da la sensación de tranquilidad y la posibilidad de escapar de la rutina Cuando realizan deportes de aventura prefieren hacer camping Se preparan económicamente para realizar actividades de aventura y valoran la opinión de personas que comparten su afición. Mayor pertenencia a una asociación de aventura Mayor porcentaje de aficionados a montañismo y ciclismo de montaña Han realizado más actividades de aventura Hombres, edad promedio: 30 años, soltero Educ. superior Profesional Ejec / Estudiante Ingreso familiar mayor a US$80,000 (31%) Permanencia: 24 noches Gasto: US$ 1,108 dólares

Fuente: Modificado de Fuente: Promperu (2008)

El turista de aventura es un segmento de edad de entre los 25 a 45 años que tiene un nivel de ingresos medios a altos, viajan con equipo para realizar sus actividades especialmente en treikking, climbing y surf (botas, sleeping, casacas, cuerdas) el resto solicita los servicios de empresas que les puedan facilitar los equipos. En función a ello le dan gran importancia al entorno natural y las condiciones de las mismas. Ahora bien esto varía según rango de edad como lo demostró el estudio.

Tabla 17.

Identificación de segmentos por edad

Edad	Identificación de Segmentos
18 a 24 años	Muestra una actitud osada y/o arriesgada. Busca emoción y adrenalina Relega a un segundo plano el contacto con la naturaleza El atractivo, en este tipo de turismo, radica en la actividad y no en los atractivos que se pueda encontrar en el ambiente donde se realiza la actividad de aventura.
+ 24 años	Valoran el contacto con el medio ambiente. Muestran menor disposición por el riesgo, acentuándose ello a medida que la edad se incrementa. Se interesan por el Trekking porque les permite conocer el legado cultural y en ciertos casos tener contacto con comunidades locales.

Fuente: Modificado de Fuente: Promperu (2008)

En esta investigación se concluye que la motivación de los turistas está centrada en experimentar la aventura en actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza y la visión de paisajes. Por ello se considera la fórmula: ***Actividad + Riesgo + Ambiente Natural.***

No obstante, estos factores tienen diferente relevancia según la edad del turista

Para los jóvenes el atractivo de este tipo de turismo está en la actividad

En cambio, los adultos se motivan más por el ambiente natural y los atractivos que se puede encontrar en ellos; los adultos mayores de 44 años resaltan su interés por la posibilidad de tener contacto con la cultura de los pueblos visitados en el recorrido.

Se reciben turistas con experiencia en turismo de aventura, especialmente en trekking; incluso con vivencias anteriores en Perú (30%).

Las actividades de montañismo, canotaje, skiing y ciclismo de montaña estarían relacionadas a un nicho de mercado. Grupo reducido de turista visita el Perú sólo para practicar alguna de estas (11%)

Los turistas de aventura presentan un nivel de gasto y permanencia en nuestro país superior al turista extranjero promedio. Gasto: US$ 1,206 vs.US$ 983. Permanencia 23 noches vs. 12 noches

Principales competidores en Latinoamérica: Bolivia y Chile: trekking, montañismo y ciclismo de montaña Brasil: surf Argentina: skiing / snowboard.

La demanda de turistas de aventura doméstica en *México* se caracteriza por personas jóvenes de 25 a 45 años y la mayoría viaja en pareja; en el caso del ecoturismo la edad es dispersa desde 25 a 60 años. La práctica en el caso de turismo de aventura en un 90% es vuelo ala delta, paracaidismo, vuelo en globo; en ecoturismo observación de mariposas, cabalgata, espeleísmo y observación geológica y de fósiles. En cuanto al turista internacional 80%

practican el parapente, observación de ballenas, buceo y kayakismo (SECTUR, 2000).

El estudio sobre las motivaciones del mexicano para realizar viajes incluyen la práctica el “descansar" (27.4%), "divertirse" (26.2%) y "conocer culturas o tradiciones" (22.8%); sin embargo los aspectos relacionados con la naturaleza o realizar actividades relacionadas con el ecoturismo motivan más al grupo de 35 a 54 años (SECTUR 2002).

3.5. Economía solidaria

La economía solidaria fundamentada teóricamente en los procesos que realiza el ser humano para producir y distribuir riqueza implica que éste genere desde el punto de vista ético un beneficio colectivo; se define de acuerdo con Moreno (2001; 11) como un conjunto de fuerzas sociales, identificadas por ideales solidarios y humanistas, que la habiliten para gestionar talento humano, recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros y, como resultado de esa gestión, para generar procesos de desarrollo integral y sostenible para el género humano en general y para cada comunidad o agrupación familiares particular. En su conjunto, constituye un eje dinamizador de procesos sociales, culturales y políticos, para la construcción de una nueva civilización, capaz de construir la felicidad humana.

En la economía solidaria el desarrollo se mide por el cambio cualitativo que se logre en la potencialización de las cualidades humanas y el grado de

bienestar social. De acuerdo con Moreno (2001) el uso racional de la naturaleza se puede lograr a partir de construir una red a la cual él la denomina “Factor C”[12], todos los miembros del colectivo empresarial, local, regional y nacional deben interactuar para el logro de los objetivos comunes. El autor citado propone que para lograr tales efectos, el modelo de desarrollo solidario debe atenderlas al perfeccionamiento del proceso de producción, distribución, consumo y de acumulación; en cuanto a su diversificación, expansión e integración de la capacidad productiva a fin de construir una economía más perfecta, con función de futuro y en interrelación con los demás procesos y factores.

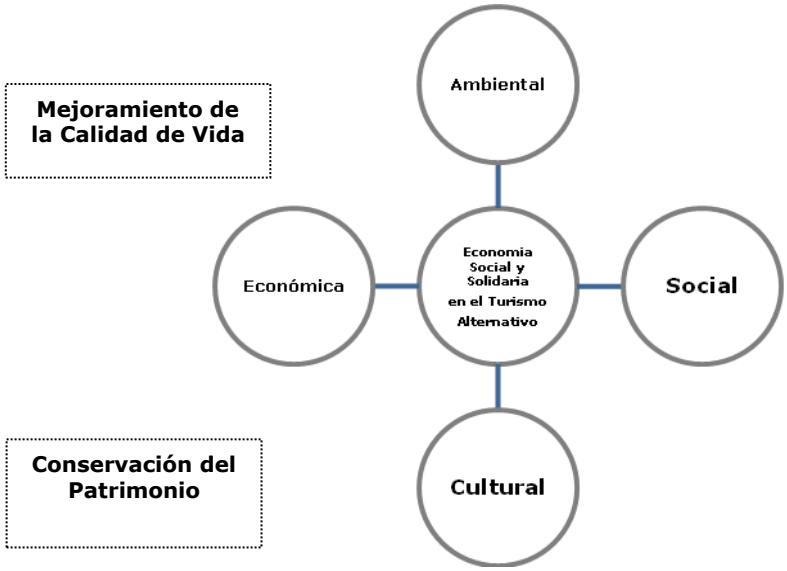
Das Ros (2007; Lara y Urbiola2009) menciona que ésta propuesta de desarrollo no es excluyente de los sectores más vulnerables y es propicia para estimular la capacidad creativa e innovadora de los individuos organizados en actividades económicos-sociales. Algunas de las características que conforman la economía solidaria enlistadas en la obra de Lara y Urbiola (2009) permiten describir que la economía solidaria destaca situaciones del orden cultural que deben ser rescatadas para la sana convivencia como son el sentido de la pertenencia a un grupo social determinado que a final de cuentas es lo que le da identidad al individuo; poner en juego los valores éticos, el sentido de trabajo

[12] se refiere a: compañerismo, comunidad, cooperación, colaboración, comunión, coordinación y otras. “Hace muchos años, en Venezuela, yo explicaba el "factor C" en una comunidad de trabajo, y un hombre ya anciano y de larga trayectoria de acción social me dijo: "A ese factor c yo le pondría una C mayúscula, porque para mí es el factor Cristo". Y así quedó, con mayúscula. Entrevista con Luis Razeto M. Publicado el 31 de mayo de 2004; http://www.neticoop.org.uy/article312.html

basado en el compromiso, la equidad y la cooperación; las posibilidades de la economía solidaria permiten elaborar estrategias colectivas de sobrevivencia, la creación de empresas comunitarias, participativas de gestión asociada y autónoma todo en aras de un bien común.

Las dimensiones comprendidas en el modelo de la economía social solidaria se fundan en los principios de la sustentabilidad ambiental, económica, social y cultural a partir del uso adecuado de los recursos patrimoniales ya sean naturales o culturales para el mejoramiento de la calidad de vida.

Figura 21. Dimensiones del Modelo de Economía Social y en el Turismo Alternativo.



Fuente: Elaboración Maldonado y Alvarado (2010).

Una economía solidaria utiliza diferentes formas organizacionales[13] como son las cooperativas, las mutuales, las asociaciones, los organismos no gubernamentales entre otras formas; en cuanto a los productos y servicios que se ofrece en el mercado del turismo alternativo utiliza el tipo cooperativa; misma que favorece que los pequeños productores o prestadores de servicios unidos para brindar u ofrecer un producto de mayor calidad para obtener un mejor precio de venta.

3.6. Cooperativa

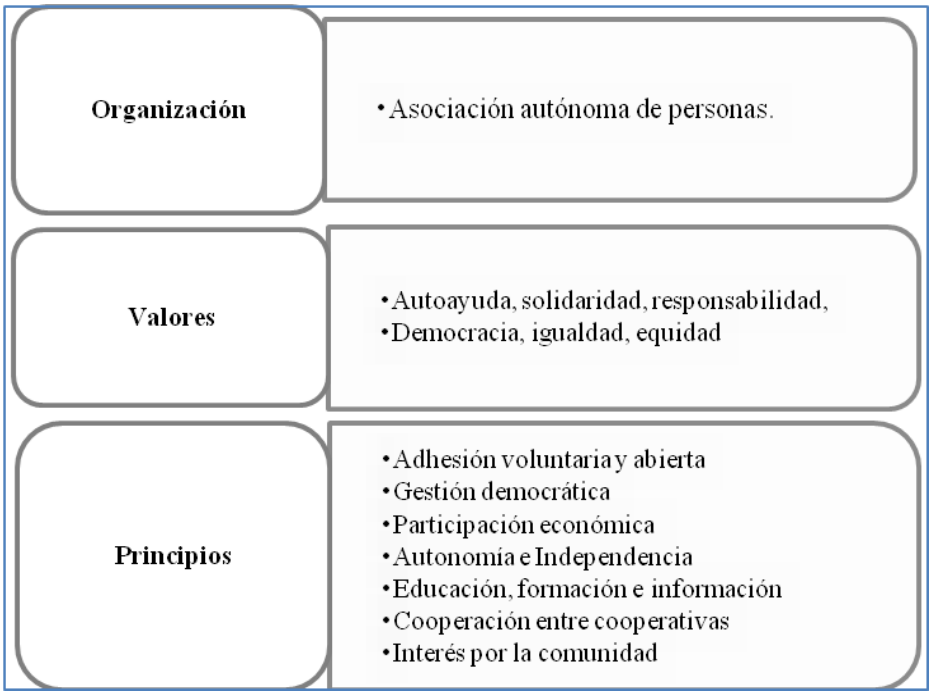
Una cooperativa es una entidad jurídica sin fines de lucro que se rige por los valores básicos de la cooperación, entre los que se destacan: la libre y voluntaria adhesión, la democracia participativa, la equidad en la distribución de sobrantes, la responsabilidad social y ética así mismo la educación constante (Fontanez, 2005).

La organización de las cooperativas permite al asociado sentirse y realizarse en un marco jurídico de igualdad ya que su decisión vale por igual independientemente del capital aportado; su administración democrática implica autonomía; su propiedad es colectiva y la distribución de los beneficios

[13]Las mutuales o asociaciones mutualistas están basadas en principios de confraternidad con el fin de prestarse ayuda mutua en las necesidades más urgentes. Las asociaciones es la unión de esfuerzos con el objeto de alcanzar un propósito común. Las Organizaciones no gubernamentales están orientadas a la atención, asistencia y actividades de protección en general. Los criterios dominantes de las organizaciones sociales son: libertad de adhesión, gestión democrática conforme al principio de “un hombre un voto”, independencia con respecto al estado y ausencia de finalidad de lucro (PINEDA, 1999; 70-71).

en las cooperativas se capitalizan o distribuyen de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la entidad (Paul Lambert, 1965; Pineda, 1999).

Figura 22. Identidad Cooperativa



Fuente: Adaptado de la Ley General de Cooperativas (2011; p. 11)

Las cooperativas se distinguen por tener las siguientes características: el ingreso y retiro de los asociados deben ser voluntarios, el número de asociados puede ser variable e ilimitado[14], funcionar bajo el principio de la participación democrática, permanentemente deben brindar actividades de educación cooperativa; estar integradas económica y socialmente al sector cooperativo,

[14] En la LGSC en México establece que una sociedad se integra con mínimo de cinco socios, articulo 11.

garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes, el patrimonio es variable e ilimitado; los estatutos establecen un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa. Se establece la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente; tener una duración indefinida en los estatutos e integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

El Cooperativismo en México se define de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas como una forma de asociación social integrada por personas físicas[15] con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (LGSC, 2009; 1). El sistema cooperativo identifica las siguientes clases:

I. Consumidores de bienes y/o Servicios
II. Productores de bienes y/o Servicios
III. Ahorro y préstamo

La sociedad cooperativa de *consumidores de bienes y/o servicios*, son aquellas donde los miembros se asocian para obtener artículos diversos para el

[15]Artículo 7 de la LGSC dice que el importe total de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen alcapital de las sociedades cooperativas, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la Ley deInversión Extranjera.Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedadescooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado por la fracción I del artículo 27Constitucional.

beneficio común ya sea para sus hogares o actividades de producción (LGSC, art. 22).

La sociedad cooperativa de *productores de bienes y/o servicios*, son aquellas en donde sus miembros se asocian para trabajar en común aportando su trabajo personal, físico o intelectual (LGSC, art. 27)

Las sociedades cooperativas d*e ahorro y préstamo* son aquellas cooperativas de servicio que tienen por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de personas de bajos recursos (Imperial, 2009).

En este sentido en el área del turismo alternativo las cooperativas están presentes en las actividades ecoturísticas; las actividades de aventura, en la prestación de servicios de hospedaje, de servicios de producción o procesamiento de alimentos y bebidas, de transporte, producción de artesanía, representaciones culturales, entre otras. Crear destinos es generar los mecanismos para que la población encuentre oportunidades de emprender sus propios negocios en las actividades tradicionales características del pueblo en que nacieron; muchas de esas actividades fueron heredadas por sus antecesores. El Comercio Justo nace con la intención de apoyar precisamente a los productores a sacar ventaja a través de la asociación con otros productores en vulnerabilidad; formando una cadena virtuosa hasta que el producto llegue a manos del consumidor.

3.6.1. Cooperativas turísticas[16]

El Turismo alternativo ofrece una oportunidad para la economía solidaria, el desarrollo del comercio justo y el cooperativismo; permite generar ingresos sin ánimo de lucro para quienes menos oportunidades tienen en un mundo donde la competencia turística entre destinos se encuentra en manos de las grandes cadenas de transportes, hospedaje, alimento y producción de bienes de consumo en general; así mismo que se corresponda a los principios de sustentabilidad social, cultural y natural.

La economía solidaria fundamentada teóricamente en los procesos que realiza el ser humano para producir y distribuir riqueza implica que éste genere desde el punto de vista ético un beneficio colectivo.

El Cooperativismo en México se define de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas como "una forma de asociación social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (LGSC, 2009)

[16]Artículo 8 establece que las sociedades cooperativas se podrán dedicar libremente a cualesquiera actividades económicas lícitas y en el Artículo 10 se refiere a las sanciones para las sociedades que simulen constituirse en sociedades cooperativas o usenindebidamente las denominaciones alusivas a las mismas, serán nulas de pleno derecho y estaránsujetas a las sanciones que establezcan las leyes respectivas.

Una cooperativa tiene características singulares al tipo de empresa que conocemos en el sistema económico capitalista, estas diferencias son: a) sus titulares son denominados socios cooperativistas, b) los objetivos que persiguen es el proporcionar bienes o servicios a sus asociados o a terceros, procurando un beneficio directo a los cooperativistas, c) Tienen una dirección democrática generalmente a cargo de los socios; d) el poder de decisión recae en la asamblea general, con base en los principios de igualdad, es decir un hombre un voto. e) las aportaciones de capital son variables; f) las condiciones de ingreso está sujeta a la aprobación de los cooperativistas, g) en cuanto a las ganancias se capitalizan o distribuyen equitativamente con base en el trabajo aportado; h) en su estructura de apoyo cuentan con las federaciones, uniones y confederaciones.

Existen diferentes ramas en donde las cooperativas atienden las problemáticas locales; entre ellas destacan experiencias en la agricultura, la pesca y la ganadería; las cooperativas pueden variar en tamaño y complejidad; la forma en cómo se maneja, administra, controla y se obtienen beneficios; pueden tener de acuerdo con Meyer (2002) cinco estructuras diferentes: a) área geográfica, b) estructura de control c) funciones d) financiamiento y e) otros arreglos.

En la constitución de las sociedades cooperativas se debe reconocer el voto por socio, independientemente de su aportación por ello serán de capital variable, deberá haber igualdad de condiciones para las mujeres, tendrán una duración indefinida y estarán conformadas por lo menos por cinco socios.El

mayor organismo que los representa es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y World Council of Credit Unions Inc (Lara, et. al, 2010).

En este sentido el cooperativismo en el área del turismo alternativo se presenta en:

- Las actividades Ecoturísticas; existen cooperativas dedicadas a los paseos o tours "verdes", la educación ambiental, la observación sideral, de aves, protección de la flora y fauna. Un ejemplo del trabajo ecoturístico desde hace cinco años se da en Quintana Roo donde hay grupos indígenas mayas con cooperativas Ecoturísticas en Sian Káan.
- Las actividades de Aventura como la pesca recreativa, montañismo, senderismo, caminata, ciclismo entre otras; algunos ejemplos son las cooperativas de paseos turísticos en balsas, lanchas y barcos; casos de Islas Mujeres, Holbox e Islas Contoy en Quintana Roo; cooperativas para la observación de aves como en los casos de Zapotalillo, Zapotal, Cerro hermoso en el estado de Oaxaca; cooperativas de educación de la vida sostenible como Las Cañadas, Huatusco, Veracruz.
- Servicios de Hospedaje; donde las personas de la comunidad se unen para brindar el servicio de alojamiento, para ello han creado cabañas, casas rurales, hoteles ecoturístico buscando bajar recursos gubernamentales para tal fin; como en el caso de escudo jaguar centro ecoturístico, operado por indígenas Choles de Ocosingo y el centro

ecoturístico las Guacamayas, operado por el grupo indígena Chinanteco; ambos en el estado de Chiapas.

- Servicios de Alimentos y Bebidas, de transporte, producción de artesanía, representaciones culturales, entre otras.

Conclusión

En relación con los modelos de desarrollo turístico se diferencian en el rol que desempeñan cada uno de los actores, que si bien en el modelo tradicional se les llama depredadores por el abusivo manejo de los recursos tanto naturales como culturales; en cuanto al modelo alternativo son actores que han experimentado un proceso de concientización del valor de cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural; de la importancia no de depredar sino de aprovechar, es decir, utilizar racionalmente los recursos naturales y culturales con una perspectiva distinta acerca del uso que se debe dar a los mismos.

Sin lugar a dudas tanto el modelo industrial como el alternativo están atendiendo a los principios de la sustentabilidad, integrando más conocimiento, mejor tecnología y calidad del servicio; sin embargo, para el primero hay mayor prioridad en la rentabilidad posible que en el entorno; para el segundo su fin es crear experiencia espiritual en el individuo cuidando del entorno; ambos modelos compiten satisfaciendo las necesidades de los turistas a través de innovar en productos y servicios.

Entre las tendencias que seguirán guiando la demanda y fortalecerán el cambio en la oferta en un futuro son:

- La búsqueda de la sustentabilidad natural y cultural.
- La tecnología de la información.
- El incremento de la espiritualidad, en busca de la salud física, mental y emocional.

No podemos hablar de que exista un modelo puro; ya que las organizaciones turísticas en busca de satisfacer la demanda ha implementado estándares de calidad, que de una u otra manera los obliga a tocar aspectos que corresponden a uno u otro modelo, no por ello se puede confundir la filosofía con la que nacen ambos modelos.

CAPITULO IV

DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Introducción

En este capítulo se plantea la estrategia metodológica seguida para realizar el diseño de la investigación, mismo que consistió en la definición de las fases de diseño de la investigación, sistematización, ejecución y tratamiento de resultados. Camino que se inicia a partir de plantear el problema, los objetivos, establecer las preguntas de investigación; cuestionarse acerca de cómo efectuar el análisis estratégico de la cooperativa "el Calón"; situación que llevo a también a preguntarse cómo podemos realizar la investigación desde la metodología cualitativa, a qué métodos se puede recurrir para descubrir al objeto de estudio, cómo será la forma de recoger datos y las técnicas e instrumentos de investigación adecuados.

4. Metodología.

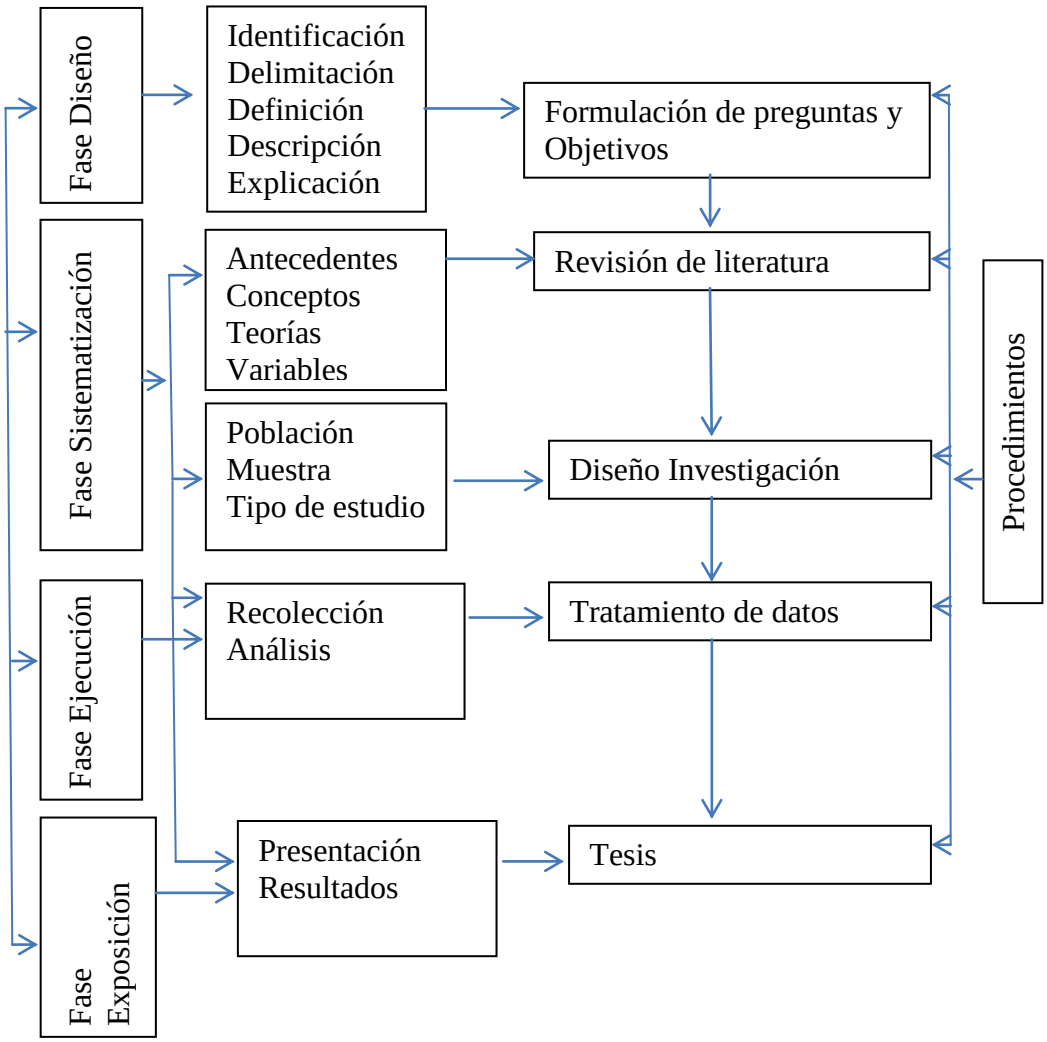
El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas; en ese sentido en las ciencias sociales se refiere a la manera de realizar la investigación ya sea por la tradición cualitativa o cuantitativa (Bruyin, 1966; Deutscher, 1973; Taylor y Bogdan, 1990); para efectos de esta investigación se diseña con metodología cualitativa; proceso

sistematizado flexible que da énfasis a la realidad empírica, observando a los sujetos en su vida cotidiana.

4.1. Fase de Diseño

En la fase de diseño se elaboró el planteamiento del problema presentado en el capítulo uno, el cual consistió en contextualizar la problemática y delimitar el problema para posteriormente relacionarlas dimensiones principales en busca de delimitar el ángulo de la investigación para luego plantear la pregunta central de investigación. El proceso se esquematiza en la figura siguiente la cual permitirá ir reconociendo las interrelaciones de cada fase para la realización del proyecto de investigación.

Figura 23. Sistematización de la Investigación



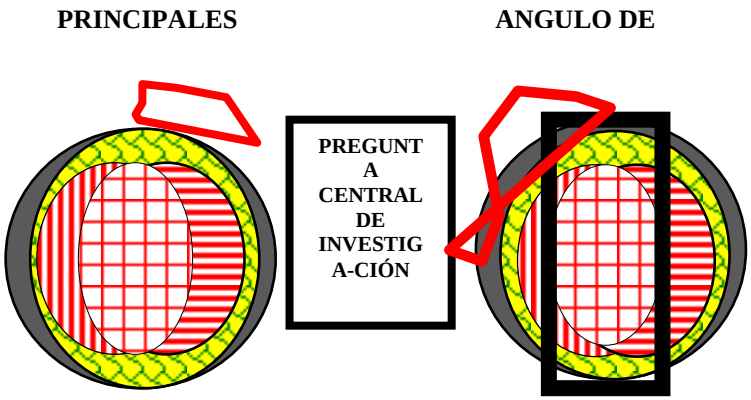
Fuente: elaboración propia.

4.2. Fase de Sistematización

En la segunda fase de sistematización, el proceso se realizó definiendo conceptos, revisando literatura para la construcción del marco teórico con

respecto a las principales escuelas de la administración y las estrategias; los resultados de este proceso fueron presentados en el capítulo III.

Figura 24. Angulo y pregunta de Investigación



Fuente: Zemelman

Se elaboró una matriz de alineamiento metodológico para tener una perspectiva de la coherencia entre cada una de las fases anteriores y las posteriores a la investigación con el propósito de elegir los métodos y técnicas adecuadas para prepararlos y llevar a cabo la fase de ejecución.

La matriz de alineamiento o congruencia metodológica revisa la correspondencia entre la pregunta central de investigación, los objetivos y el esquema del marco teórico y la hipótesis de investigación; luego se elaboró una segunda matriz para la parte metodológica, selección de métodos, técnicas e instrumentos.

Tabla 18.

Matriz de Congruencia Metodológica.

Objetivos	**Preguntas**	**Marco Teórico**	**Hipótesis**
General: Formular estrategias para la cooperativa turística el Calón; Teacapán, Sinaloa que le permita operar de manera eficaz el nicho turismo alternativo. *Específicos:* Identificar los tipos de estructuras organizacionales que desarrollan las cooperativas turísticas. Caracterizar el contexto mundial del surgimiento del turismo alternativo y describir las características del segmento turismo alternativo. Determinar los factores externos e internos que afectan a la organización social que operan el nicho turismo alternativo. Realizar un análisis PEST y FODA de los aspectos estructurales de las organizaciones sociales turísticas de Teacapán creadas para atender de segmentos especializados de turismo alternativo (Calón)	*Central:* ¿Cuáles son las estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo? *Secundarias:* P1 ¿Cuáles son los aspectos estructurales de la organización social para atender el segmento turismo alternativo? P2 ¿Cuáles son las características y requerimientos del segmento turismo alternativo? P3 ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan a las organizaciones sociales para atender el segmento turismo alternativo?	*Estructura:* Teorías y tendencias contemporáneas administrativas. Organizaciones sociales. Modelos de desarrollo turístico. Turismo alternativo	*Hipótesis:* A mayor definición de los aspectos estructurales de las organizaciones sociales para atender las demandas de turismo alternativo mayor eficacia en la operación de servicios de las mismas.

Pregunta central ¿Cuáles son las estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo?					
metodología	**métodos**	**Dimensiones**	**Variables**	**Indicadores**	**Técnica e instrumentos**
Cualitativa Diseño no experimental	Fenomenológico Estudio de caso Observación participante Análisis estratégico	Estrategias Cooperativas Turismo alternativo	*Variable Independiente:* Aspectos estructurales. *Variable dependiente:* Eficacia en la operación de la organización social *Variable interviniente:* Demanda del Turismo alternativo. Política Turística.		*Técnicas* Entrevistas Observación FODA PESTELE *Instrumentos* Guías: Entrevista-semi estructurada Observación Cuestionarios Matrices

Fuente: Elaboración propia

La realización del trabajo de revisión de la literatura y la selección de la teoría permite tener los elementos y argumentos para distinguir que el tipo de investigación realizada es de tipo empírico-descriptivo, debido a que se refiere a un trabajo que va a ser contrastado con la realidad que vive la cooperativa objeto de estudio misma que será reflejada tal y como se presenta.

4.2.1. Diseño de Investigación

Con un diseño de investigación no experimental, esto en función de que no habrá manejo o manipulación de variables, no se realizó un muestro por tener una población finita contable de seis cooperativas a las cuales se les consideró para hacer los estudios de campo anterior a la selección del estudio de caso; buscando con ello validar de manera externa las características que presentan las cooperativas en cuestión en el sur de Sinaloa.

Estudio transversal ya que se recolectaron los datos en un mismo periodo de tiempo año 2010, no se consideró necesario extender el periodo de investigación, ni hacer levantamiento en diferentes años para conocer la situación real de la cooperativa El Calón.

Por la naturaleza de fenómeno a investigar se siguió la línea metodológica cualitativa y considerando esta tradición se adoptaron los métodos a) Fenomenológico, b) Estudio de casos y c) Análisis estratégico; mismos que se describen a continuación.

4.2.2. Métodos

El *método fenomenológico* es un modo de ver la esencia del mundo y de todo cuanto existe; se ocupa del análisis y la interpretación de los fenómenos, en cuanto son dados en sí mismo a la conciencia del hombre; es decir se describe el fenómeno tal como se presenta (Masini, 1989; Saramago, 2009).

Es utilizado durante la investigación para dar tratamiento al tema del turismo alternativo para comprender las estructuras esenciales del mismo; es decir de las estructuras y principios que necesariamente deben estar presentes en la prestación de servicio y práctica de este segmento; no se remite solo a enumerar los hechos sino que es una base de partida para establecer relaciones necesarias o apriorísticas del fenómeno.

Por su parte el *Estudio de Caso* como en esta investigación permite analizar a profundidad a las organizaciones cooperativas turísticas (Calón), las circunstancias al interior y alrededor de ellas, las características de las personas que están asociadas e involucradas; conocer las características de la comunidad en la cual estas organizaciones están inmersas; es ideal para el tipo de investigación por su visión holística.

En cuanto al método de *análisis estratégico* se utiliza para analizar el entorno externo que involucra cuestiones políticas y legales, sociales, económicas, tecnológica. También se examina el entorno interno sobre los recursos y capacidades de las cooperativas.

4.2.3. Técnicas de Investigación

Para seleccionar la técnica adecuada para la investigación objeto de estudio se eligieron las siguientes: El estudio de caso, la observación participante y la entrevista.

4.2.3.1. Estudio de Caso.

El estudio de caso o "campo de trabajo" de acuerdo con Robert E. Stake (1995), sirvió para conocer directamente en la cooperativa los procesos, relaciones e interacciones que se dan entre los elementos que la integran, observar los comportamientos de los actores en sus prácticas cotidianas, aprender y recolectar los datos necesarios para la investigación (Stake, 1995), (Kemmis, 1980). De manera que el estudio de caso es el proceso en donde se da el aprendizaje acerca del caso y del producto de nuestro aprendizaje (Stenhuose 1984).

La selección del caso se da a partir de realizar una serie de visitas de campos a las seis diferentes cooperativas turísticas pesqueras del municipio de Escuinapa que operan en Teacapán, los criterios de selección fueron:

a) cooperativas integradas por personas en estado principalmente de comunidades rurales.
b) proximidad al Centro Integralmente Planeado (CIP)
c) que ofertaran servicios dirigidos al turismo
d) potencial para participar en el segmento de turístico alternativo

e) migración de actividades primarias (agricultura y pesca) al turismo

f) contacto con fuentes de financiamiento

g) contacto con gobierno e instituciones no gubernamentales

La finalidad de examinar los diferentes casos era encontrar precisamente uno en donde se detectará la oportunidad de aprender y que representara a la población de casos; en este proceso se realizaron entrevistas con los presidentes de las cooperativas para conocer las realidades del sector, entrevistas con las autoridades municipales y a partir de allí se selecciona una.

El caso elegido fue la cooperativa "El calón" ubicada en Teacapán, Escuinapa, Sinaloa; atendiendo a un caso en particular que por sus características en cuanto a tipo de giro, organización y miembros permitiera aprender sobre las cooperativas pesqueras turísticas de la región que a causa de oportunidades de trabajo han emigrado a otras actividades en este caso del turismo y en particular la exploración del turismo alternativo debido a que presentan la singularidad de operar en un área natural protegida.

De acuerdo con Stake (1995), se le domina caso intrínseco porque es importante en sí mismo; sin embargo se estudiaron otros casos de manera colectiva para generar la validez interna del mismo, lo que significa que se pueden estudiar un número de casos conjuntamente para investigar condiciones generales que aporten información para nuestro caso. Estos fueron escogidos

pensando en que entendiéndolos se llegaría a una mejor comprensión del caso específico que estamos tratando.

Stake (1995) menciona que para hacer estudios de casos no se requiere revisión de diversos temas y contextos. El tema en el estudio de caso, lo denomina el investigador, generalmente son circunstancias problemáticas, orientadas a complejidades y prácticas ordinarias en hábitat naturales y disciplinas académicas; esto también se aplica para los casos simples. Se escogen en términos en lo que puede ser aprendido con las oportunidades de estudio, dependiendo de la importancia que cada investigador le dé a la tarea. Los temas sirven para organizar el estudio. Al final el lector va a ser quien determine lo que le interesa del estudio.

Los resultados del estudio de caso se plasman tanto en el diagnóstico de la empresa como en las matrices PEST y FODA en el capítulo de resultados.

4.2.3.2. Observación participante.

La observación participante (OP) fue seleccionada debido a que permite con su método tener un acercamiento directo en la cooperativa sin la necesidad de tener un instrumento estructurado; deja en libertad al investigador de enfrentarse al objeto de estudio sin elaborar o tener preconceptos establecidos. Se recurrió a un portero que permitió el acceso a la empresa cooperativa y al mismo tiempo facilitó detectar a los informantes claves para recoger información de primera mano; la táctica consistió como menciona

Polsky(1969), Taylor y Bogdan (1990) en ganar la confianza de unas pocas personas y pedirles que presenten a otros (bola de nieve). Cabe aclarar que a los informantes se les dejo en claro que las notas tomadas se presentan de forma anónima[17] y la información proporcionada, seria tratada en un documento de tesis así como en reportes técnicos de investigación[18], por lo cual se maneja la información tal cual fue proporcionada, sin cambiar la razón social. Durante el proceso de recolección de datos se llevaron notas de campo detalladas de lo observado en la cooperativa.

[17]*Anonimato:* Es casi siempre sensato emplear seudónimos para designar a personas y lugares en los estudios escritos. Son muy pocos los intereses legítimos de la investigación que se satisfacen publicando los nombres auténticos. Los riesgos son sustanciales: dificultades para los informantes u otras personas; problemas legales; autoexaltación; ocultamiento de detalles e información importantes. Aunque algunas personas podrían desear ver sus nombres en letras de molde por una variedad de razones, hay que resistirse a conformarlos, explicando las razones a los informantes (Spradley, 1979, Ruiz, 1994).

[18] Cabe hacer mención que como parte de los trabajos del C.A.C. Análisis Organizacional se efectuaron las visitas a las cooperativas del sur de Sinaloa, visitas a los diferentes entidades del municipio de Escuinapa, cercanas al CIP Teacapán, se probaron los cuestionarios y las investigadoras miembros de dicho cuerpo académico presentaron los informes técnicos de las visitas.

Tabla 19.

Visitas de Campo

Fecha	Descripción	Participantes
Enero – octubre 2010	Se realizaron visitas de campo a las cooperativas turísticas: Teacatour El calón El Bucanero La Brecha Productores del Mar de Teacapán (PMT)	Minerva Candelaria Maldonado Alcudia Aída Alvarado Borrego Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia, Mónica Velarde Valdez, Marcela Rebeca Contreras Loera Estudiantes del 8vo. Trimestre de la Licenciatura en Administración Turística de la unidad Mazatlán extensión Escuinapa.

Fuente: Elaborado por autora

4.2.3.3. La Entrevista en profundidad

Ruiz Olabuenaga (1989) menciona que la segunda gran técnica de investigación cualitativa es la *entrevista en profundidad*, misma que se obtiene mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación. Taylor y Bogdan (1990) la definen como encuentros cara a cara, entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de su vida. Hay diversos tipos de entrevistas: individual hablada, en grupo, desarrolladas por correo o teléfono, de forma estructurada y libre entre otras.

Esta técnica fue adoptada precisamente para mantener una relación de comunicación directa con los presidentes de las cooperativas, las autoridades municipales, los pescadores, con personas de la comunidad y turistas.

Se privilegió la modalidad no estructurada porque se buscaba con ello que los entrevistados se sintieran en la libertad de expresar opiniones, emociones, sentimientos e ideas relacionadas con la cooperativa; además el proceso de retroalimentación se garantiza al poder cuestionar acerca de aclaraciones o precisiones (el significado de algo), permite que la veracidad de la información fluya de manera espontánea sin que el actor involucrado racionalice demasiado sus respuestas.

Se estableció contacto con los presidentes de las cooperativas, para obtener información sobre la forma en que se constituyeron cada una de las cooperativas y características de las mismas, así como identificar sus actividades y sus necesidades latentes. Se les cuestionó acerca de la conformación y estructura organizacional de la cooperativa, forma de funcionamiento, actividades y necesidades de capacitación, para ello se preparó un guión para entrevista semi estructurada del cual se anexa la guía de entrevista en anexos. Por otra parte, se efectuaron dos entrevistas con el director de Desarrollo Económico del ayuntamiento del municipio de Escuinapa.

Tabla 20.

Diferencias entre tipos de entrevistas.

	Entrevista Estructurada	Entrevista no estructurada (a profundidad)
La entrevista	Pretende explicar más que comprender. Busca minimizar errores. Obtiene con frecuencia respuestas racionales	Pretende comprender más que explicar Busca maximizar el significado. Obtiene con frecuencia respuestas racionales pasando por alto la racionalidad
El entrevistador	Formula preguntas con una serie de respuestas prefijadas. Controla el ritmo siguiendo un patrón estandarizado y directo. No altera el orden ni la formulación de las preguntas.	Formula preguntas sin esquema fijo de categorías de respuestas. Controla el ritmo en función de las respuestas del entrevistado. Altera con frecuencia el orden de las preguntas, añadiendo si es preciso.
El entrevistado	Todos los entrevistados reciben el mismo paquete de preguntas. Las escuchan en el mismo orden y formato.	Cada entrevistado recibe su propio conjunto de preguntas. El orden y formato puede diferir de uno a otro.
Las respuestas	Son cerradas al cuadro de categorías establecido. Grabadas conforme al sistema de codificación previamente establecido.	Son abiertas por definición, sin categorías de respuestas establecidas. Grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Fuente: Taylor y Bogdan (1990)

La entrevista en profundidad se realizó bajo la dirección del investigador, con un guión para dirigirla y establecer la interacción personal, la conservación de la información se efectuó grabando la conversación.Se establecieron días y horarios para las entrevistas directamente en las instalaciones de las cooperativas casos. La frecuencia y extensión de las entrevistas dependieron de las respectivas agendas en promedio dos horas, durante las veinticuatro visitas quincenales.

4.2.3.4. La selección de informantes

Como la observación participante, las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación. Ni el número, ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontradas, pera está dispuesta a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales (Glaser y Strauss, 1967; Ruiz, 1994).

Tabla 21.

Informantes claves entrevistas

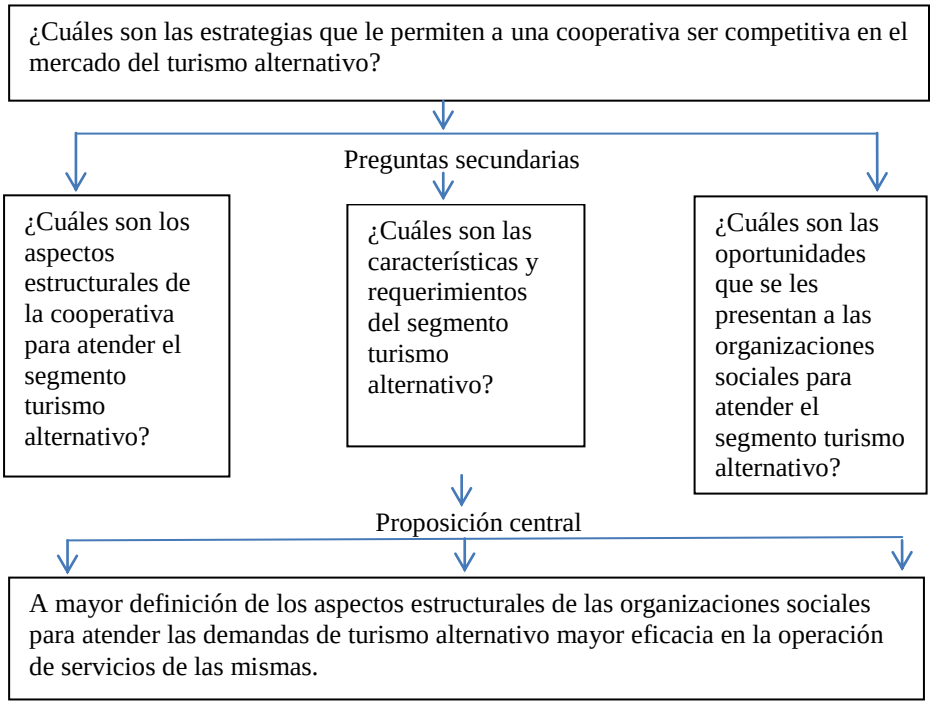
Fecha	Descripción	Participantes
Octubre-Diciembre 2009 Septiembre-Enero 2010	Entrevistas con los presidentes de las cooperativas: Teacatour El calón El Bucanero La Brecha Productores del Mar de Teacapán (PMT) Director de Desarrollo Económico del ayuntamiento del municipio de Escuinapa 20 entrevistas anónimas a socios cooperativa El Calón	Minerva Candelaria Maldonado Alcudia Aída Alvarado Borrego Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia, Mónica Velarde Valdez, Marcela Rebeca Contreras Loera Estudiantes de la Licenciatura en Administración Turística de la unidad Mazatlán extensión Escuinapa. Minerva C. Maldonado Alcudia Estudiantes de la Licenciatura en Administración Turística de la unidad Mazatlán extensión

Fuentes: Elaboración propia.

Para el ordenamiento, tratamiento y análisis de información se recurrirá a un software computarizado, el resultado se presentará en la defensa y con el documento recepcional tesis para la obtención del grado de doctor en ciencias administrativas.

*Figura 2*5.

Preguntas e Hipótesis de Investigación



Fuente elaborado autor

4.2.3.5. Instrumentos

Entrevistas: guía de entrevista semi-estructurada

Observación: guía de observación

Matriz PESTELE reducida a PEST y Matriz FODA

La metodología PEST es una herramienta que sirve para observar los componentes del entorno general, el *marco político legal* (P) corresponde a la normatividad y directrices del estado o gobierno de México y de la internacional; e*conómico* (E) es la manera en cómo se hace la distribución y uso de los recursos en el conjunto de la sociedad, *sociocultural* (S) se refiere a las características de la sociedad en la que opera la organización y *tecnológico* (T) hace referencia a las nuevas manera de abordar la producción, nuevos procedimientos y nuevos equipos.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro

dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo,

4.2.3.6. La validez y la confiabilidad

En los estudios cualitativos la validez de la investigación se puede obtener haciendo una combinación de métodos a este procedimiento se le llama triangulación, consiste en verificar los resultados a partir de las técnicas utilizadas Gayou (2003). Los criterios fundamentales para generar la validez y confiabilidad en la investigación cualitativa de acuerdo con autores comoGuba (1981), Goetz y LeCompte (1988), Walker (1989),Pérez Serrano, (1994), Fortes Ramírez (1995), Rodríguez Gómez (1996) son:

• Credibilidad o valor de verdad.

• Transferencia o aplicabilidad.

• Consistencia o Dependencia.

• Confirmación.

Aplicación de la triangulación en la investigación

La *credibilidad* interna se buscó en base a la triangulación en base a las encuestas, el análisis de documentos oficiales, tanto internos como externos, diagnósticos publicaciones, folletos, entrevistas con los líderes de la comunidad y a los socios; con el contraste de resultados con los informantes claves.

La *transferibilidad* o validez externa se efectuó con la descripción densa de las observaciones de otras investigaciones realizadas por expertos en cooperativismo en Sinaloa.

La *consistencia* se obtuvo mediante la contrastación con la realidad de las cooperativas en el estado de Sinaloa derivado de investigaciones de expertos en la materia, a partir de la revisión de reportes técnicos, informes de investigación y el análisis de documentos.

La *confirmabilidad* se procuró con la selección de los diferentes métodos; la observación, el estudio de caso y el análisis estratégico.

Tabla 22

Criterios de Validez y Confiabilidad

Criterio de referencia	Cualitativo
Valor de verdad	Credibilidad
Generalización o aplicabilidad	Transferibilidad
Replicabilidad	Consistencia
Fiabilidad	Confirmabilidad

Fuente: Bracker 2002:52

La triangulación de la información fue posible con la confrontación de los datos proporcionados por los informantes claves, la consulta de fuentes secundarias, información publicada en internet, además de notas periodísticas, entrevistas y discursos de personalidades del sector social y público.

4.3. Fase de ejecución

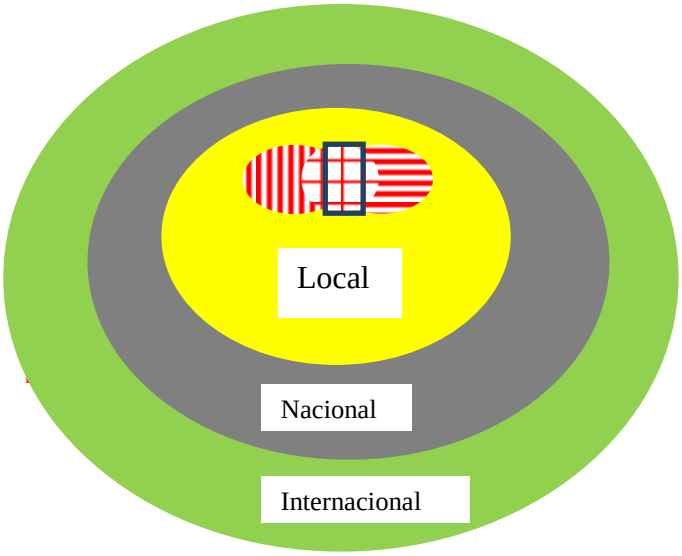
La fase de ejecución se da desde el inicio mismo de la investigación y en cada una de las fases anteriores, aunque se le da mayor énfasis cuando se sale directamente al campo para obtener datos, organizarlos, procesarlos, analizarlos los resultados e interpretar los mismos.

Regresando un momento al diseño de investigación primeramente se identifica el hecho social consultando el estado del arte, específicamente consulta bibliográfica, acercamiento empírico a las organizaciones cooperativas que surgen al reconocer una oportunidad de un nicho de turismo alternativo.

Desde este punto se destaca la pregunta relacionada con la experiencia o evidencia empírica de la realidad social. Enmarcada en un contexto epistemológico que permite ubicarla teóricamente en el contexto de la totalidad.

Figura 26.

Factores que influyen en la Cooperativa de "Totalidad" a "Dimensión"



Fuente: Modificado de Zemelman (1983)

La recolección de datos se hizo por medio de entrevistas, la observación directa no participante, la revisión de documentos oficiales de la organización objeto de estudios y consulta a expertos.

Siguiendo los objetivos específicos establecidos se realizó el análisis PEST para conocer las características del entorno; la finalidad era hacer un diagnóstico de las condiciones a las cuales se enfrenta la organización de manera que se pudiera establecer el grado de incertidumbre del entorno (Johnson y Scholes, 2001; March y Simon, 1958; Lawrene y Lorsch, 1967).

Otra situación consistía en efectuar el análisis del entorno específico en el que se ubica la organización cooperativa y realizar el análisis interno FODA

abarcando las funciones directivas, composición y estructura de la organización.

Tabla 23.

Objetivos Específicos de la Investigación

Objetivos
Caracterizar el contexto mundial del surgimiento del turismo alternativo y describir las características del segmento turismo alternativo.
Determinar los factores externos e internos que afectan a la organización social que operan el nicho turismo alternativo.
Realizar un análisis PEST y FODA de los aspectos estructurales de las organizaciones sociales turísticas de Teacapán creadas para atender de segmentos especializados de turismo alternativo (Calón)

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Investigación de campo

Estudio de caso organizaciones cooperativas de Teacapán, Sinaloa.

Tabla 24.

Ficha técnica de campo

Unidad de Análisis	La Cooperativa El Calón
Universo	Cooperativas Turísticas Escuinapa-Teacapán
Ámbito Geográfico	Teacapán
Trabajo de Campo	Dos meses de octubre a dic 2009 Cinco meses de septiembre a enero 2010

Fuente: Elaboración autor.

El proceso de diseño tanto de los objetivos como estrategias una vez realizado el FODA consiste en hacer un juego de combinaciones entre

debilidades- oportunidades y fortalezas- amenazas, para ello se utilizará la siguiente tabla.

Tabla 25.

Diseño de Objetivos y Estrategias FODA

1 Lugar donde se escribe el nombre del objetivo operativo o específico que se analiza	2 Lugar donde se escriben las **fortalezas** internas de la empresa u organización en general, para la realización del objetivo que se está viabilizando	3 Lugar donde se escriben las **debilidades** para la realización del objetivo que se está viabilizando. Estas debilidades son internas de la empresa u organización en general, que se está analizando.
4 Lugar donde se escriben las **oportunidades** externas a la empresa u organización en general que se esté analizando, para poder realizar el objetivo que se está viabilizando	8 Lugar reservado para redactar las estrategias denominadas **FO**, sigla que viene de fortalezas y oportunidades, o sean las estrategias que consisten en utilizar las oportunidades externas para sumarlas las fortalezas internas	6 Lugar reservado para redactar las estrategias denominadas **DO**, sigla que viene de debilidades y oportunidades, o sean las estrategias que consisten en utilizar las oportunidades externas para eliminar las debilidades internas, con miras a viabilizar el objetivo.
5 Lugar donde se escriben las **amenazas** externas de la empresa u organización en general que se esté analizando y que se oponen a que el objetivo que se está viabilizando se pueda realizar.	7 Lugar reservado para redactar las estrategias denominadas **FA**, sigla que viene de fortalezas y amenazas, o sean las estrategias que consisten en utilizar las fortalezas internas para eliminar las amenazas externas y así poder realizar el objetivo que se está viabilizando.	9 Lugar reservado para redactar las estrategias denominadas **DA**, sigla que viene de debilidades y amenazas, o sean las estrategias negativas que consisten en la suma de las amenazas externas que no pudieron ser eliminadas con las estrategias FA, más las debilidades internas que no pudieron ser eliminadas con las estrategias DO y que deben destruir con las estrategias FO de la casilla 8.

Fuente: Metodología para el análisis FODA (2002)

La numeración de los cuadrantes consiste en enumerar primero las casilla de la periferia de la matriz asignando los números de 1 al 5, luego en la 6 o llamada estrategias DO se indica que esta es la primera estrategia a diseñar, luego se regresa a la 7 o estrategias FA, para indicar que en ese orden hay que ir haciendo el análisis.

La relación que se establece en esta combinación de cuadrantes se encamina a desaparecer o eliminar las debilidades y amenazas, establecer el objetivo y las estrategias para conseguirlos, a fin de que la Cooperativa objeto de estudio pueda hacer más eficiente su operación.

4.3.2 Elaboración de entrevistas

Durante el periodo de octubre diciembre 2009 se visitaron y realizaron entrevistas a los presidentes y socios de las cooperativas Teacatur, El Bucanero, La Brecha y Productores de Teacapán y El Calón.

Durante el periodo de enero 2010 a junio 2010 se realizaron recorridos y revisión de documentos de la Cooperativa objeto de estudio.

De septiembre 2010 a enero 2011 se efectuaron las 20 entrevistas con los socios de la cooperativa el Calón.

Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente dos horas lo que implicó hacer cita con los socios y las autoridades de gobierno para las respectivas entrevista.

Se hicieron tres recorridos por el Mezcal área natural protegida en donde se ofrecen los servicios turísticos.

Conclusión

Los perfiles de los turistas alternativos enfatizan en la relación del precio y experiencia, el contacto con la naturaleza y que se ofrezcan condiciones para mezclar cultura con la actividad de naturaleza. Se descubrió que los principales emisores de turismo alternativo a los cuales se debe dirigir las estrategias de marketing son Estados unidos, Francia, Italia, España, Reino Unido, Alemanes, grupos que se caracterizan por el gusto a los viajes de larga distancia, que practican en deporte o actividad ecoturística y de aventura tanto en sus países de origen como en el extranjero.

Se descubrió que la competencia en América Latina está bien definida siendo Perú uno de los principales destinos por sus condiciones y accidentes geográficos y que México se reconoce a nivel mundial por rutas ideales para el trekking.

De acuerdo con el perfil del segmento la cooperativa el calón debe continuar con su oferta de kayakismo, mejorando su infraestructura y equipo; en relación a los medios de comunicación para dar a conocer en el extranjero la oferta turística de la cooperativa está el internet cuya página debe estar por lo menos en cinco idiomas, orientado tanto a hombres como mujeres de nivel alto, otra forma muy apreciada es la recomendación de boca en boca, guías y revistas

especializadas, contactar con tour operadores especializados en actividades de ecoturismo y aventura.

En las campañas publicitarias se debe hacer énfasis en la realización de actividades tanto de relajación como deportivas al aire libre asociadas al disfrute de la naturaleza como del patrimonio cultural, elementos que deben ser considerados a la hora de crear nuevos servicios y productos.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Introducción

En el presente capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos en el proceso de investigación al analizar la cooperativa objeto de estudio; se presentan los resultado de los análisis PEST y FODA; se concluye el estudio con la propuestas de las estrategias para la cooperativa.

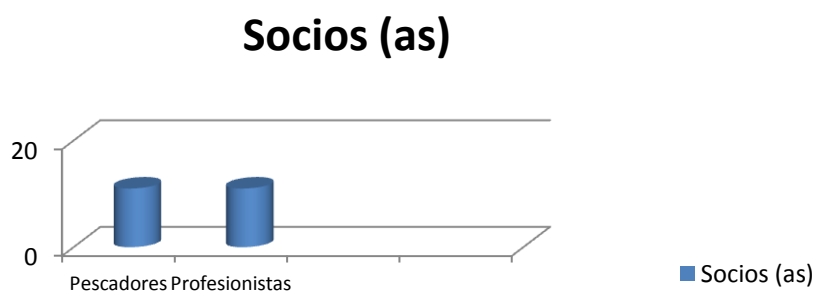
5. Antecedentes de la Cooperativas El Calón.

La Sociedad Cooperativa se constituyó el 6 de febrero del 2004, bajo el régimen de Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Escama y Servicios Turísticos, Pescadores de Escuinapa "El Calón" Sociedad Cooperativa de Relación Limitada de Capital Variable (En adelante "El Calón"). Inicialmente formada por un grupo de 60 pescadores que visualizan la oportunidad de participar en la actividad turística a partir de dos eventos de suma importancia para la región a) El Decreto de la zona de marismas como reserva de la biosfera y b) la autorización del Centro Integralmente Planeado (CIP) Teacapán, la conforman como se menciona anteriormente en el régimen de pesca y prestadores de servicios turísticos. Sin embargo el Centro Integralmente Planeado tardó en ser autorizado y al paso del tiempo algunos abandonaron la cooperativa reduciendo el número de agrupados primero a 28;

salieron otros 6 para quedar en 22, después otros 11 pescadores; ante tal situación se deciden a incorporar no sólo a pescadores sino también a profesionistas entre cuyas profesiones destacan: profesor, enfermera y licenciado en turismo; todos ellos hijos, sobrinos o amigos de los socios cooperativistas iniciales. Actualmente la cooperativa cuenta con 22 socios, 4 son mujeres y 18 hombres.

Las edades de los socios oscilan entre los 66 años a los 23 años. La mayor parte son habitantes de Escuinapa; dos personas pertenecen a la comunidad del Palmito del verde. Los grados de escolaridad están polarizados a nivel primario y licenciatura.

Gráfico3. Socios Cooperativa "El Calón".



Fuente: Elaborado por la autora (2011).

El 50% de los socios tienen una antigüedad en cooperativas pesqueras de 11 años, mientras que el otro 50% 7 años a partir de su incorporación a la Cooperativa el “Calón”.

5.1. Estructura Organizacional.

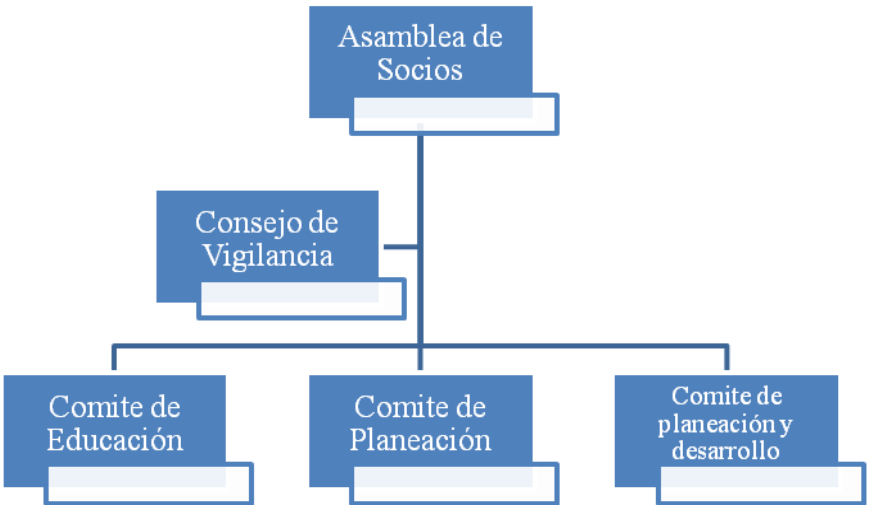
El consejo de administración está conformado por presidente, secretario, tesorero y los consejos de vigilancia y de planeación, además de las comisiones especiales de educación, planeación y desarrollo.

Asamblea de Socios; los socios son elegidos bajo los estatutos de la cooperativa, como es ser mexicano, de oficio pescador o relacionado al turismo, pagar un certificado de aportación de 1,000.00 (mil pesos) y ser aceptado en la asamblea general.

De las personas que integran esta cooperativa, las mujeres son de mucha ayuda y se han preparado en talleres, como el curso Moderniza, en capacitación de como brindar el servicio y como guías.

Actualmente están trabajando en la definición de la estructura de la cooperativa, incluyendo las funciones requeridas para el buen funcionamiento de la cooperativa y acordes a lo que marca el movimiento cooperativo.

Figura 27. Organigrama Cooperativa "El Calón"



Fuente: Carvajal (2010)

5.1.1. Asambleas y juntas de vigilancia y directiva.

La máxima dirección de la Cooperativa “El Calón” son los socios a través de la Asamblea General que se reúne de forma anual, en sesiones ordinarias y ocasionalmente extraordinarias.

Los socios de Escuinapa son informados mediante un oficio y a los del Palmito ubicados a 20kms de la cabecera municipal se les avisa por teléfono para que estén presentes en las juntas. De acuerdo con los informantes se convoca conforme a la ley, con una semana de anticipación además se da a conocer el orden del día. En cuanto a las experiencias en función al clima que se genera en las asambleas comentaron que en las últimas cinco han sido muy benéficas, “porque han estado en la línea”, es decir se han respetado tanto el orden del día, como las participaciones; situación que no se había dado en las

anteriores, comenta un informante “yo en la primera que fui casi, casi se agarran a golpes, ahorita ya no, cuando convocan a una asamblea ya es muy sano”. En las asambleas se tratan temas relacionados con la administración, operatividad y planes estratégicos para el buen funcionamiento de la cooperativa.

Uno de los principios del cooperativismo es el control democrático de los asociados, cada año hay elecciones democráticas en la Cooperativa “El Calón”, en donde se elige a los miembros del Consejo de Administración que está integrado por un presidente, secretario y vocales. El proceso que se sigue posterior a la elección de la nueva administración es acudir ante el notario público para hacer el acta constitutiva respectiva; luego se da de alta ante el registro público de la propiedad.

Entre las funciones que desempeña el Consejo de Administración básicamente es dar a conocer la situación financiera de la cooperativa, el cumplimiento de los planes.

Los principios que los rigen como cooperativa son “la honestidad, la ideología de trabajo y más trabajo y sacar a delante esto”.

Dentro de las normas internas o externas que tienen para mantener la armonía explica el presidente de la cooperativa “Se han tomado medidas muy extremas, a partir del desorden que había, he tomado la ley para aplicarla, al que no le guste pues sabes que se va, porque no se vale que unos estén trabajando y otros no; se mandan oficios a cada socio en donde se les expone

que con fundamento en la ley las sanciones a las que se hacen acreedores si fallan tres veces, sino participan en las juntas y en las comisiones que se le asigna, sino aporta, puede ser sujeto de expulsión y ha funcionado. Pero me han dicho las demás cooperativas te vas a quedar solo, les digo que esto debe funcionar apegado a la ley".

Comenta el entrevistado que es difícil saber cuáles son las expectativas de los pescadores, ya que los ha visto cansados de tantos años de lucha y todavía no ven frutos de su esfuerzo. A pesar de los avances actuales, algunos de ellos tienen intenciones de traspasar los derechos (no se pueden vender), sin embargo realizan arreglos de manera personal y de acuerdo a los rumores, están cotizando los derechos en 20 mil pesos.

Confirmando con otros informantes sobre la aplicación de la leyes comentan que cuando alguien comete una falta se procede como las bases lo marcan, "porque la persona que no está dentro de los lineamientos, se somete a un proceso de expulsión, incluso hay dos para someterlos a un proceso de exclusión; según nos marca la ley no disminuyamos el número de socios sacas a uno y metes más. Y se han manejado pocos, porque lo estamos manejando como una empresa eran 68 antes y era un problemón".

Dentro de las expectativas y aspiraciones como cooperativa, ellos se ven de aquí a 5 años cumpliendo con el eje rector del proyecto[19] OIKOS, tener las

[19]Proyecto de factibilidad y programa de manejo.

funciones bien definidas de los 22 cooperativistas y esperan tener trabajo e ingresos suficientes para cada uno.

"Esperamos cumplir con el eje rector que tenemos como proyecto de OIKOS que se lleve a cabo y que los 22 tengamos nuestras funciones bien definidas, y haya ingresos para cada uno. La mitad son los profesionistas porque están acomodados tienen trabajo, aquí la idea es que muchos se van a jubilar, entonces de alguna manera al jubilarse quieren incursionar y participar acá y los pescadores son los que tienen menos probabilidad".

5.2. Forma de operación

La cooperativa está trabajando con los recursos y equipo de algunos de los socios que se encuentran en mejores condiciones ya que no tiene infraestructura propia, por lo que solo oferta estos servicios

5.2.1. Oferta

Los servicios que oferta la Cooperativa "El Calón" son principalmente renta de kayak y los paseos en lancha.

Estas actividades fueron recomendadas por la Asociación OIKOS[20] quienes les realizaron un proyecto de conservación y manejo de los recursos; la relación se

[20]A finales del año 2007, surge la asociación civil sin fines de lucro OIKOS: Conservación y Desarrollo Sustentable A.C., cuenta con Registro Nacional de Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) ante CONACYT, con Clave Única de Inscripción (CLUNI) ante la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Fuente http://www.oikos.org.mx/quienes.html

establece por medio de la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), intermediarios entre la cooperativa y OIKOS además de ser la institución que coordino el proyecto. Otra cooperativa que también tiene su plan de manejo elaborado por OIKOS es la del Palmito del Verde enfocados a la pesca.

La cooperativa recibió un recurso de la CONAP[21]para elaborar el plan de desarrollo turístico con el recurso que se les estaba asignando, se le pago a OIKOS para que realizara el proyecto e identificaron las actividades que pueden ser ofertadas entre ellas: cabalgata, la bicicleta, campismo pesca deportiva, kayaquismo, paseos en lancha, restaurante también entonces tenemos esa carpeta, y sobre ese eje se basan, ahorita tenemos nada más lo que son las lanchas y tenemos 6 kayaks, y en esos dos es donde empezamos a trabajar (2010)".

El plan de manejo incluye fechas para el logro de las metas, se mencionan las actividades turísticas posibles de realizar, cómo debe ser el manejo administrativo relacionado a la contabilidad, información de los procesos y

[21] Comisión Nacional de Áreas Protegidas. La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (**CONAP**) inició actividades el 5 de junio del 2000, como órgano desconcentrado de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (**SEMARNAT**), encargado de la Administración de las Áreas Naturales Protegidas. A partir de mayo del año 2001, se ampliaron las responsabilidades de la Comisión, al integrarse los programas de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS), con el propósito de reducir la pobreza y marginación de comunidades rurales e indígenas presentes en las ANP y en las Regiones PRODRES. En conjunto, las ANP y las regiones PRODERS constituyen las regiones prioritarias para la conservación (RPC), con la diferencia de que las primeras cuentan con un decreto de protección y con un Programa de Manejo, como instrumento de planeación para la realización de acciones, y en la segunda se aplican otras modalidades de conservación. Fuente: http://www.conanp.gob.mx/quienes_somos/

tramites que se debe realizar, lugares a los cuales acudir y se les entregaron los formatos.

5.2.2. Operación.

Cada socio tiene su propio equipo, sin embargo, trabajan únicamente con dos equipos (uno de la propiedad del actual presidente y el otro de unos de los socios del Palmito). Los recursos que se obtienen se dividen en tres partes: una para el equipo (insumos, gasolina, motorista), otra parte para fondo de la cooperativa y la otra es la ganancia del dueño del equipo.

Para las actividades se organizan en dos grupos: uno opera los fines de semana y el otro de lunes a viernes. El grupo de trabajo que opera los tours entre semana son los pescadores y el grupo de profesionistas guía los tours sábados y domingos; debido a que su principal ingreso lo obtienen al ser empleados de otras empresas.

Al cuestionarles a los informantes sobre la capacidad para transportar personas en los recorridos comentaron que pueden desplazar a 15 personas máximo debido a que la capacidad de la lancha es de 12 personas. “Si viene una pareja de matrimonio no es factible hacer el paseo porque son muchos los gastos que implica la actividad; eso fue lo que nos pasó ayer, que esperábamos 30 gentes sólo llegaron 15 y los gastos se hicieron”.

En cuanto a la forma de reserva manifestaron solicitar un depósito por la cantidad total y una lista con el nombre de las personas que solicitan el

recorrido, en base a dicha información se preparan 11 o 12 socios para atender al grupo.

Uno de los socios comento que “se les pide el depósito total, que me manden por fax o mail la lista con los nombres de las personas que van a abordar la lancha, y antes de abordar se nombran a las personas. Y si viene un camión con 40 personas en dos lanchas se llevan a 20, y los otros 20 se quedan con un encargado y los que quieran pasear en kayak se quedan. En el periodo que demos vuelta cambiamos y nos llevamos a los que kayaquearon”.

El costo por persona para el paseo en lancha es de$50 pesos y una hora en Kayak igual $150 pesos. En relación a como determinaron los costos un socio manifestó que “los costos que hemos establecido tiene como referente a los servicios que ofrecen en Mazatlán porque Teacapán, al ser un destino barato, un paseo en lancha cuesta 600 pesos para 12 gentes, es decir$50 pesos por personas, entonces hemos estado en contacto con los líderes de Teacapán pero no quieren subir los precios”.

Antes del proyecto de actividades realizado por OIKOS los socios de “El Calón” iniciaron los trabajos de identificación de aves y rutas apoyados por un grupo de franceses y del ayuntamiento de Escuinapa al conocerse que la zona iba ser declarada reserva de la biosfera “las definimos nosotros, empezó a llegar mucha gente de visita, a raíz de que la zona de marismas se pretende decretar como reserva de la biosfera, los ojos del mundo se pusieron ahí, vinieron franceses, canadienses, entonces de alguna manera llegaron al ayuntamiento y

nosotros éramos el enlace, el ayuntamiento nos hablaba y nos decía "¿nos pueden apoyar, vienen unas personas de televisa y les interesa grabar allá donde ustedes están?" y nosotros los apoyamos y nos ayudaban con insumos para gasolina. Entonces de alguna manera todas esas personas que vinieron influyeron por donde determinar las rutas, se eligieron las partes más bonitas, las que cuentan con más aves. Cuando hicimos el evento, vino un muchacho que es oceanólogo, es ecologista y era trabajador de Mazatlán interactivo, y ha viajado a muchas partes del mundo, a Costa Rica, entonces tuvimos su apoyo, él fue el que delimito las rutas, dijo "sabes que, hay que determinar una ruta para kayak" y se le llevo por toda la zona y es kayakista. Él es extranjero, de Bélgica o por allá, él fue el que prácticamente nos dijo "por aquí". Hicimos un levantamiento, retratamos 202 aves y en los listados que tenemos dice que existen 380, no hemos visto las otras 178. Pero si hay muchísimas entre endémicas y migratorias, y también estamos estudiando eso, él nos dio un compendio con los nombres científicos de las aves como manera de apoyo"

En cuestiones de seguridad informaron que cada lancha cuenta con seguro de tripulantes, permiso de capitanía de puerto, además cuentan con el apoyo de protección civil para el rescate acuático.

5.2.3 Mercadotecnia

El proceso de difusión y comercialización de los paseos se hacen a través de la página web. Al cuestionárseles sobre cómo se dan a conocer como cooperativa un entrevistado explicó el proceso "Nos localizan por la página de la revista Mazatlán interactivo, pues no hay una página de la cooperativa, Mazatlán interactivo, es el intermediario, ellos nos hablan y nos dicen que hay un paseo y si nos los mandan; nomas nos llama y nos avisa "hay un camión con 40 gentes, te las mando" y nada más". Con respecto a tener su propia página web confirmaron tener un recurso de la CONAP[22] para promoción turística, recurso que no han ejercido.

5.2.4 Demanda

Los socios cooperativistas identifican a su demanda como turismo local y nacional como mercado natural, de temporada cíclica; principalmente son de los municipios de Mazatlán, Escuinapa, Guasave, en Sinaloa. No mencionan de qué estados de la república los han visitado, sin embargo comenta que los turistas nacionales llegan a Escuinapa y allí se les informa de los recorridos. También reciben turistas extranjeros sin tener igualmente una identificación del perfil de su demanda.

[22] Consejo Nacional de Áreas Protegidas.

Indican que los paseos son aún escasos, dos por semana y les proporcionan ingresos para los gastos de operación, pero no les son suficientes para mantenerse todavía.

"El turista extranjero es más exigente, le da más valor a la naturaleza. El turista nacional es más de ir de cotorreo, no le interesa mucho la cuestión de la naturaleza. El extranjero queda fascinado cuando entramos a las zonas que están cerradas de mangle, y el ver la variedad de mangle y las aves se les ve en los rostros que están fascinados, y el nacional no, se va de cotorreo e incluso hasta se llevan su hielera para ir pisteando".

5.2.5 Competencia

La competencia directa de "El Calón" son cooperativas que hacen servicios turísticos:

Productores y comercializadores de Teacapán, cooperativa del Palmito del Verde y la nuestra Pescadores de Escuinapa El Calón. Independientes: Víctor Méndez de Teacapán, profesor Amadeo (permisionarios), Tullin (Julio); PMT está promoviendo Punta de Grano y Teacatour como cooperativa TMB y la Brecha pero es más de pesca.

Se reconoce que la Cooperativa PMT es la única que tiene concesionado dos kilómetros de playa, todas las demás incluida el Calón tienen 12 años operando sin ella; sin embargo consideran que su producto sol y playa es muy competido en el mercado tanto internacional como nacional y regional.

En cuanto a la competencia de los recorridos explican que los de la competencia pueden ser un poco más largos hasta las Isabeles, Nayarit; ya que tienen permiso de Capitanía de Puerto.

5.2.6 Financiamiento

Con respecto a la obtención de financiamientos para los proyectos de la Cooperativa un directivo comentó que hay una aportación de$1000 pesos por socio; explica que han tenido problemas para recaudar las aportaciones, principalmente con el grupo de profesionistas, esto lo atribuye a lo poco que reditúa esta inversión.

Los mayores apoyos se han obtenido de la CONANP, quién les ha bajado recursos en dos ocasiones por $70,000 pesos, uno para aplicar directo al proyecto y la adquisición de chalecos y equipo de kayak; una tercera ocasión para saneamiento (no se indicó el montó), para el año 2010 se redujo el apoyo a $20,000 para promoción turística, todos los financiamientos son a fondo perdido, ellos tienen que pagar por la capacitación.

En cuanto a los apoyos recibidos por el gobierno para la obtención de la concesión del Mezcal se cuestionó a un directivo a lo cual refirió que "nada más nos ha apoyado en gestiones; ahorita por medio de la Dirección de Desarrollo Económico, se trajo una consultoría de Culiacán, para que hiciera de forma grupal las concesiones, porque ninguna cooperativa tiene concesión, salvo una que la hicieron embarcadero, en base a un proyecto salió luego,

luego, la concesión. Son muy volubles en la forma que dicen las cosas primero dicen una cosa y luego dicen otra, quedamos de acuerdo en que se nos concesionará en forma de grupo porque nos iba a salir barato, una consultoría para el trámite de la concesión, así a uno solo le cobra $15,000.00. La persona que se consultó, nos cobra $15,000.00 pero él nos hace una manifestación de impacto ambiental que está en alrededor de $40,000.00 a $50,000.00 y él nos hace todo el paquete en $15,000.00 entonces le dijimos gestionemos todo el paqueteen grupo; en una reunión con Juan Carlo Hurtado de la federación salieron con que malinterpretamos las cosas. Yo hablo con Juan Carlos oye Juan Carlos que tan cierto es esto, y él dice no, no confundan no pongan palabras en mi boca, yo fui muy claro y dije que FONATUR no apoyaba a cooperativas ni proyectos sino que FONATUR es para desarrollar proyectos turísticos, pero no es una oficina de apoyo social, les dije que iba a entrar en gestión, con una llamada, un oficio o algo, en esa cuestión si, ha bueno entonces entendieron mal. Desbarataron todo lo que ya teníamos avanzado, pero nada más dos cooperativas fuimos las que seguimos con la consultoría, pero ya nos va a sacar las concesiones”.

Los Cooperativistas esperan que el Gobierno les de la concesión de la Zona del Mexcal. “En mexcal, nadie tiene concesionado ahorita, de momento somos paracaidistas, incluso cuando estuvieron en la reunión no sé si recuerden que era mi insistencia, que se concesionara porque llegan un inversionista y nos lo van a quitar”.

5.2.7 Impactos

El impacto que los cooperativistas consideran necesario estudiar y desarrollar actualmente es el ecológico, o medio ambiental, ya que de ello dependerán las líneas de trabajo , los servicios que ofrecerán y esto se convierte automáticamente en recursos económicos con los cuales ellos pueden mejorar e incrementar los equipos de trabajo.

5.2.7.1 Económico

La cooperativa el "Calón" desde sus inicios hasta el 2010 no tenía un contador y no registraba sus movimientos, por lo tanto se carecen de balances generales antes de ese año.

Los Activos[23] de la cooperativa desde su constitución se marcan en números rojos, solo hay inversión y todavía no hay recuperación ni excedentes para la distribución entre todos los socios.

[23] El Activo de una empresa puede ser de tres tipos: 1) Circulante. Representa la liquidez de la empresa, ya que estos activos se pueden convertir en efectivo en un corto plazo. Incluye los valores en caja, bancos, cuentas por cobrar, deudores, inventarios, etc. 2) Diferido. El Activo diferido son posesiones o inversiones de la empresa que no se pueden convertir en efectivo en el corto plazo. Se incluyen en este apartado las inversiones a largo plazo, préstamos efectuados a largo plazo, anticipos de impuestos, etc. Y 3) Fijo. Se incluyen aquí las inversiones de la empresa en inmuebles, herramienta, vehículos, maquinaria, etc. http://www.economia.com.mx/activo_de_una_empresa.htm

Tabla 26.

Balance General

Empresa: Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera de Escama y Servicios Turísticos, Pescadores de Escuinapa "El Calón" Sociedad Cooperativa de Relación Limitada de Capital Variable			
Balance General			
Fecha: enero- febrero 2010			
Activos		**Pasivos**	
Activo circulante		**Pasivo Corriente**	
Caja	4,400.00	Sobregiro	
Bancos	64,000.00	Obligaciones bancarias	
Cuentas por Cobrar	4,400.00	Proveedores	700.00
Inv. Materias primas		Anticipos	600.00
Inv. Productos terminados		Cuentas por pagar	450.00
Otros		Prestaciones y cesantías	
		Impuestos por pagar	
Total Activos Corrientes	72,800.00	**Total Pasivo Corriente**	1,750.00
Activo Fijo		**Pasivo Largo Plazo**	
Maquinaria y equipo Depreciación Vehículos	66,325.00	Obligaciones bancarias Cuentas por pagar	
Depreciación muebles y enseres	7,520.00	Otros	
Depreciación construcciones	17,000.00		
Depreciación terrenos			
Total Activo Diferido	90,845.00	**Total Pasivo largo plazo**	
Activo fijo		**Otros pasivos**	
Otros activos	90,000.00		
Gastos pagados por			

anticipado			
Otros			
Total otros Activos	253,000.00	**Total otros pasivos**	
Total Activos		**Total Pasivos**	
		Patrimonio	
		Capital	251,250
		Utilidades retenidas	
		Utilidad periodo anterior	
		Total patrimonio	
		Total pasivos y patrimonio	

Fuente: Maldonado (2010)

Como se puede observar, el total del activo es igual al total del pasivo más el capital, razón por la cual el balance general en forma de cuenta se basa en la fórmula:

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL

A=P+C

Actualmente los ingresos de la Cooperativa se distribuyen en tres rubros a) para gastos de operación, b) para quien renta la lancha y c) para la cooperativa. Con la parte del ingreso que se destina a la cooperativa, se utiliza para hacer mejoras, trámites y compra de equipo como pueden ser los chalecos. No se pagan sueldos, lo que queda por paseos es para capitalizar a la cooperativa.

5.2.7.2 Ecológico

La Cooperativa tiene la responsabilidad de cuidar el medio ambiente, de momento se hacen recorridos en todo el estero recogiendo la basura que tiran los pescadores ribereños que llevan sus lonches y arrojan la basura al estero, ya que carecen de la conciencia ecológica.

"Otra cosa que hemos hechos es que hemos participado en el programa de PROCODES[24] de empleo temporal de saneamiento del área de la marisma, también se le dice a los turistas que no tiren basura y menos cigarros, se les dice las reglas de operación y que la basura se deje en la lancha, también contamos con baños ecológicos".

En cuanto al cambio de la actitud de los socios para concientizarlos del cuidado del medio ambiente y de los beneficios que pueden adquirir a través del trabajo en conjunto los conflictos han disminuido a que han realizado viajes de observación a otro sitio turístico cercano donde también se trabaja en cooperativas turísticas.

---

[24]Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES) anteriormente Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS) constituye un instrumento de la política pública que promueve la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad mediante la participación directa y efectiva de la población propietarios y usuarios, en los procesos de gestión del territorio; en la apropiación de los recursos; la protección, manejo y restauración de los mismos; y de la valoración económica de los servicios eco sistémicos que éstos prestan a la sociedad, de forma tal que se generen oportunidades productivas alternativas y se contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes en el entorno de las áreas naturales protegidas y otras modalidades de conservación. Es un programa de subsidios mediante el cual se fortalece la participación de las comunidades y ejidos en la definición y solución de problemas. La normatividad para el ejercicio de estos subsidios se publican en el Diario Oficial de la Federación, a través de sus Reglas de Operación.
Http://www.conanp.gob.mx/acciones/procodes.php

“Se han resuelto en base a la concientización más que nada, he trabajado mucho en concientizarlos, incluso coordinados con el ayuntamiento les solicitamos el camión para ir a San Blas, para que ellos vieron de alguna manera lo que es San Blas, y lo que es aquí, entonces ya vieron otro panorama, entonces su percepción, ha cambiado”.

5. 3 Análisis PEST y FODA.

5.3.1 Análisis PEST[25]

Consiste en hacer una valoración del entorno en el cual está inserta la Cooperativa “El Calón”; se revisan cuatro aspectos importantes para efectuar el diagnóstico de la situación externa:

El marco Político Legal (P) correspondiente a la normatividad Internacional, Nacional, del Estado y del municipio. Existe un amplia normatividad tanto para el trabajo de empresas sociales en la modalidad de cooperativas, normatividad en cuanto al uso y protección de las áreas naturales protegidas destinadas al aprovechamiento de la actividad turística; así como legislación general del turismo. Se cuenta con organismos gubernamentales y no gubernamentales que ayudan a regular la actividad entre ellas la Secretaria de Turismo (SECTUR), Secretaria del Medio Ambiente (SEMARNAT),

[25]**La Metodología PEST** es una herramienta que sirve para observar los componentes del entorno general en el marco Político-Legal (P); Económico (E), Sociocultural (S) y Tecnológico (T).

Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE), Federación de Cooperativas Pesqueras del Sur de Sinaloa. En el marco político la cooperativa el "Calón" está ampliamente respaldada para el ejercicio de la actividad, siempre y cuando se cumplan con lo estipulado en dichas leyes y reglamentos[26]. Actualmente la PROFEPA[27] los multo por las instalaciones que se construyeron en el Mezcal (aunque no son de ellos, aclararon) y los obligaron a dejar de trabajar desde el mes de junio 2010 por operar en la zona sin concesión.

Económico es la manera en cómo se hace la distribución y uso de los recursos en el conjunto de la sociedad. Con respecto al mercado turísticoen 2009, el turismo a nivel internacional tuvo un ingreso 852 billones de dólares, 89 billones menos que en 2008, esto como resultado de la inflación en todas partes del mundo (Highlight, 2010; 6). Francia ocupa el primer lugar en llegadas de turistas internacionales 74.2 millones, Estados Unidos 54.9 y España 57.2; El primer lugar en ingresos por concepto de turismo es Estados

[26]Reglamento para el Uso y Aprovechamiento del Mar Territorial, Vías Navegables, Playas, Zona Federal Marítimo Terrestre y Terrenos Ganados al Mar. (DOF, 1991) menciona el reglamento en el Artículo 35 que las concesiones, destinos o permisos no crean derechos reales en favor de sus titulares, únicamente otorgan el derecho de usar, aprovechar o explotar la zona federal marítimo terrestre, terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito de aguas marítimas, en los términos de la Ley y dicho Reglamento.
http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/file/277/1/Reglamento_ZOFEMAT.pdf

[27] Procuraduría Federal de Protección al Ambiente; La PROFEPA tiene a su cargo la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones relativas al uso, aprovechamiento o explotación de la Zona Federal Marítima (ZOFEMAT), la cual abarca 167 municipios de 17 estados costeros, a lo largo de aproximadamente 11,800 kilómetros de litoral mexicano.
Fuente: http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/254/1/mx/zofemat.html

Unidos 93.9 billones de dólares, seguido de España 53.2 y en tercer lugar Francia 49.4 (Highlight, 2010; 6).

México en el 2009 ocupo el décimo lugar en llegadas internacionales con 21.5 millones; de acuerdo con el Sistema Integral de Operación Migratoria en México (SIOM, 2010), durante el periodo 2009 se incrementó la visita de extranjeros hacia México, principalmente de naciones como Estados Unidos, Canadá, España, Argentina, Brasil, Colombia y Chile. El Mercado potencial internacional y nacional del turismo alternativo las tendencias marcan una favorable y creciente demanda del segmento; lo que vendrá a repercutir económicamente a la población de Escuinapa la cual actualmente depende únicamente del sector primario.

Sociocultural (S) se refiere a las características de la sociedad en la que opera la organización. La población de Escuinapa tiene un perfil bajo de escolaridad, hay gran desigualdad de beneficios sociales indicadores del bienestar y estilo de vida. El municipio cuenta con diversos niveles de enseñanza que abarcan de la educación preescolar, superior y superior. En el nivel básico se contemplan dos tipos de educación la general y la tecnológica; en el nivel medio superior, se disponen del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS), el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Mar (CET MAR) y el Centro de Capacitación Tecnológica, Industrial y de Servicio (CECATIS) a partir del año 2005 la Universidad de Occidente (U de O) inaugura la Licenciatura en Turismo en ese municipio. La

atención médica se presta a través del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Secretaría de Salud (SS), un Hospital General, consultorios, laboratorios de análisis clínicos, sanatorios y clínicas, y una delegación de Cruz Roja Mexicana. Para el abasto de los insumos se dispone de dos mercados; uno Escuinapa, el otro en Teacapán. También existe una tienda departamental de servicios, no hay centrales de abasto.

Tecnológico (T) hace referencia a las nuevas maneras de abordar la producción, nuevos procedimientos y nuevos equipos. En las áreas productivas de acuacultura, agricultura se cuenta con tecnología de punta para realizar los procesos. En cuanto a la infraestructura de apoyo se dispone de un centro de recepción (bodega) para el refrigerado del producto, una empresa de enlatado, y una planta de hielo.

Tabla 27.

Matriz PEST.

Tema de Análisis: La Cooperativa y su mercado.
Político/Legislativo/Comerciales
Política Nacional
México se encuentra entre los países que ha apostado por el turismo, desde la década de los sesenta se conceptualiza como una estrategia de desarrollo nacional diseñando a través del tiempo diversos documentos normativos donde se plasman los objetivos y la orientación de esta estrategia, entre estos esfuerzos

de política turística se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 1963, Plan Nacional de Turismo 1978, Programa Nacional de Turismo 1984-1988, Programa Nacional de Modernización del Turismo 1991-1994, Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000, Programa Nacional de Turismo 2001-2006 y lo más reciente formulado por la actual administración federal consignado en los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Periodo gubernamental

Plan Avante (Aguilar Padilla) (2005-2010)

Mario López Valdez (Plan Estatal de Desarrollo Turístico 2011-2016)

Turismo como política central de desarrollo junto con la pesca y la agricultura.

Consejo de Promoción Turística (Mazatlán)

Comité para la planeación y el Desarrollo de Sinaloa (COPLADESIN)

Política Medioambiental

Agenda 21 para el turismo mexicano

LEGISLACION/PROCESOS REGULATORIOS/

Ley General de Turismo[28]

Regulaciones de protección ambiental a las áreas naturales protegidas a nivel internacional, nacional y local[29]. Además Organizaciones no gubernamentales.

[28]Orienta las políticas públicas del sector en torno a tres ejes: ordenamiento territorial, transversalidad
en las dependencias de la Administración Pública Federal y concurrencia entre niveles de gobierno.

Política de impuestos migratorios[30].

Regulaciones comerciales internacionales y restricciones. Las ANP tienen uso limitado para el desarrollo de actividades turísticas.

Ley de protección al Consumidor[31].

Ley de Federal de Turismo[32] (protege al turista).

Leyes Federal del Trabajo[33] y Organización Internacional del Trabajo[34].

La organización gubernamental para el turismo depende de la Secretaria de Turismo Federal y de las Coordinaciones de Turismo Estatal.

Regulación de la competencia SECTUR.

---

[29]Ley General de la Vida Silvestre (DOF 30-11- 2006), Ley General de Equilibrio Ecológico (Reforma DOF 28-12-2004), Ley Federal sobre monumentos y zonas arqueológicas, artísticos e históricos (Reforma DOF 05-01-1993).

[30]Toda persona en calidad de migrante ya sea por trabajo o turismo deben pagar un impuesto.

[31]Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992, El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar laequidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

[32]Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992 y entró en vigor en enero 1993. En el Título Quinto aspectos operativos, capítulo V de las sanciones y del recurso de revisión. Artículo 47.- Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas derivadas de ella, serán sancionadas por la Secretaría, de conformidad por lo dispuesto en el presente capítulo. En el supuesto de quejas presentadas por turistas la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, conocerá de su recepción, desahogo y resolución y, en su caso, arbitraje y sanción, en los términos de la Ley de la materia.

[33]Ley Federal del trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación en abril 1970, en elArtículo 3o. indica que el trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

[34]El Comité de libertad Sindical de La Organización Mundial de trabajo apoya a los grupos de trabajadores sindicalizados de México. También la Ley Federal del Trabajo establece los derechos de los trabajadores sindicalizados en el artículo 373, inciso VII.

Estabilidad política[35].

Regulaciones de seguridad[36].

Ley General de Sociedades Cooperativas

NOM'S[37]

POLITICAS GUBERNAMENTALES/POLITICAS COMERCIALES/

Política Nacional

México se encuentra entre los países que ha apostado por el turismo, desde la década de los sesenta se conceptualiza como una estrategia de desarrollo nacional diseñando a través del tiempo diversos documentos normativos donde se plasman los objetivos y la orientación de esta estrategia, entre estos esfuerzos de política turística se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 1963, Plan Nacional de Turismo 1978, Programa Nacional de Turismo 1984-1988, Programa Nacional de Modernización del Turismo 1991-1994, Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000, Programa Nacional de Turismo 2001-2006 y lo más reciente formulado por la actual administración federal

---

35

36 Ley de Seguridad Nacional publicada en el Diario Oficial de la Federación en enero 2005; Artículo 3.- Para efectos de esta Ley, por Seguridad Nacional se entienden las acciones destinadasde manera inmediata y directa a mantener la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano. Ley de seguridad pública Estatal.

37 Norma Oficial Mexicana NOM-06-TUR, Requisitos mínimos de seguridad e higiene que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de campamentos y paradores de casas rodantes; NOM-05-TUR, requisitos mínimos de seguridad a que deben sujetarse las operadoras de buceo para garantizar la prestación del servicio, NOM-01-TUR, de los formatos foliados y deporte pagado para la presentación de sugerencias y quejas de servicios turísticos relativos a establecimientos de hospedaje, agencias de viajes, alimentos y bebidas y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos; NOM-08-TUR, elementos a que deben sujetarse los guías generales y especializados en temas o localidades específicas de carácter cultural, y NOM-09-TUR, elementos a que deben sujetarse los guías especializados en actividades específicas

consignado en los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Periodo gubernamental

Plan Avante (Aguilar Padilla) (2005-2010)

Mario López Valdez (Plan Estatal de Desarrollo Turístico 2011-2016)

Turismo como política central de desarrollo junto con la pesca y la agricultura.

Consejo de Promoción Turística (Mazatlán)

Comité para la planeación y el Desarrollo de Sinaloa (COPLADESIN)

Política Medioambiental

Agenda 21 para el turismo mexicano

LEGISLACION/PROCESOS REGULATORIOS/

Ley General de Turismo[38]

Regulaciones de protección ambiental a las áreas naturales protegidas a nivel internacional, nacional y local[39]. Además Organizaciones no gubernamentales.

Política de impuestos migratorios[40].

Regulaciones comerciales internacionales y restricciones. Las ANP tienen uso

[38]Orienta las políticas públicas del sector en torno a tres ejes: ordenamiento territorial, transversalidad
en las dependencias de la Administración Pública Federal y concurrencia entre niveles de gobierno.

[39]Ley General de la Vida Silvestre (DOF 30-11- 2006), Ley General de Equilibrio Ecológico (Reforma DOF 28-12-2004), Ley Federal sobre monumentos y zonas arqueológicas, artísticos e históricos (Reforma DOF 05-01-1993).

[40]Toda persona en calidad de migrante ya sea por trabajo o turismo deben pagar un impuesto.

limitado para el desarrollo de actividades turísticas.

Ley de protección al Consumidor[41].

Ley de Federal de Turismo[42] (protege al turista).

Leyes Federal del Trabajo[43] y Organización Internacional del Trabajo[44].

La organización gubernamental para el turismo depende de la Secretaria de Turismo Federal y de las Coordinaciones de Turismo Estatal.

Regulación de la competencia SECTUR.

Estabilidad política[45].

Regulaciones de seguridad[46].

---

[41]Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992, El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar laequidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

[42]Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1992 y entró en vigor en enero 1993. En el Título Quinto aspectos operativos, capítulo V de las sanciones y del recurso de revisión. Artículo 47.- Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas derivadas de ella, serán sancionadas por la Secretaría, de conformidad por lo dispuesto en el presente capítulo. En el supuesto de quejas presentadas por turistas la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, conocerá de su recepción, desahogo y resolución y, en su caso, arbitraje y sanción, en los términos de la Ley de la materia.

[43]Ley Federal del trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación en abril 1970, en elArtículo 3o. indica que el trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

[44]El Comité de libertad Sindical de La Organización Mundial de trabajo apoya a los grupos de trabajadores sindicalizados de México. También la Ley Federal del Trabajo establece los derechos de los trabajadores sindicalizados en el artículo 373, inciso VII.

[45]

[46] Ley de Seguridad Nacional publicada en el Diario Oficial de la Federación en enero 2005; Artículo 3.- Para efectos de esta Ley, por Seguridad Nacional se entienden las acciones destinadas de manera inmediata y directa a mantener la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano. Ley de seguridad pública Estatal.

Ley General de Sociedades Cooperativas

NOM'S[47]

Económico/ Industrial

Investigación en turismo Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR) provee de información y datos turísticos.

DATATUR

Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR)

Bolsa Mexicana de Inversión Inmobiliaria y turística.

Situación económica local está basada en la agricultura, acuacultura, pesca; economía dependiente principalmente del sector primario[48].

Se proyecta un gran desarrollo económico para la zona, a partir del turismo[49].

La zona de Escuinapa-Teacapán tiene gran potencial por su tradición de trabajo

[47]Norma Oficial Mexicana NOM-06-TUR, Requisitos mínimos de seguridad e higiene que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de campamentos y paradores de casas rodantes; NOM-05-TUR, requisitos mínimos de seguridad a que deben sujetarse las operadoras de buceo para garantizar la prestación del servicio, NOM-01-TUR, de los formatos foliados y deporte pagado para la presentación de sugerencias y quejas de servicios turísticos relativos a establecimientos de hospedaje, agencias de viajes, alimentos y bebidas y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos; NOM-08-TUR, elementos a que deben sujetarse los guías generales y especializados en temas o localidades específicas de carácter cultural, y NOM-09-TUR, elementos a que deben sujetarse los guías especializados en actividades específicas

[48] 36,658 hectáreas de aprovechamiento forestal se siembra chile, frijol, maíz, pastos, sorgo, tomate rojo y verde. Producción de bovino, porcino, ovino, caprino y gallinas.

[49] Está en desarrollo el Centro Integralmente Planeado Costa del Pacifico, con inversión de FONATUR. Se estima que en 25 años esté centro turístico estará completado, incluye: dos marinas, el malecón, tres campos de golf, un aeropuerto internacional, centros comerciales y con ello más de 44 000 habitaciones de hotel. Se pretende desarrollar 1526 hectáreas de superficie turística.

cooperativo que les ha permitido exportar productos frutícolas al extranjero, por la producción de camarón de granja, de la pesca y la agricultura; para convertirse en una región auto sustentable.

Economía y tendencias del turismo alternativo a nivel mundial[50]

Tipo de interés y políticas monetarias

Gasto del gobierno en el CIP Teacapán, a desarrollarse en Sinaloa hay una Inversión Pública de 924 MDD, con inversión privada de 13,203 MDD[51]. Hay una gran dependencia a los recursos federales. Con una deuda pública de 2,495 mdp al 2010[52]

Políticas de empleo.

Existen impuestos específicos de los productos y servicios turísticos (hospedaje, cruceros, etc.)

El turismo tiene una estacionalidad bien identificada llamadas temporadas altas; en cuanto a los asuntos climáticos también se cuenta con estudios de meteorología (temporada de huracanes).

Ciclo del mercado del turismo alternativo. Se debe considerar varios aspectos:

---

[50] El crecimiento de la economía y del turismo están siendo impulsados por los mercados emergentes. Si bien los mercados maduros continuarán como los primeros destinos mundiales, el incremento más rápido de los nuevos mercados confirma el mensaje central de la OMT en cuanto al potencial del turismo para el mundo en desarrollo. Fuente: Barómetro, 2010.

[51] Fuente: Ente Veredas, portal informativo de Sinaloa; declaraciones de la titular de FONATUR Adriana Pérez Quesnel, el domingo 12 de septiembre de 2010 ; consultado el diciembre 2010; documento disponible en: http://entreveredasonline.blogspot.com/2010/09/cip-teacapan-atrae-atencion-de.html

[52]Fuente: Fitch Ratings, Finanzas Públicas, agosto 2010.

una creciente población adulta, mercado excelente para el turismo rural y ecoturismo; en el otro extremo una población joven mercado para el turismo de aventura.

Factores específicos de la industrial turismo. La Regionalización turística de Sinaloa comprende los municipios de Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa; área que alcanza una superficie de 201,751.67 has.; con una longitud de 90kms de costa que va desde el rio Presidio en Mazatlán hasta el Estero de Teacapán en el municipio de Escuinapa de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo Urbano de Sinaloa[53] (PEDUS 2005-2010).

Tipos de cambio favorable para el turismo nacional e internacional (mercado natural EEUU y Canadá[54])

Tasas de inflación 5.1 (2009) (precios al consumidor[55])

Etapa de ciclo de negocio del turismo alternativo en Sinaloa, en inicio. Se busca

[53] Desde el aspecto legal el Plan regional turístico en cuestión se apega a la Ley General de Asentamientos Humanos, en el artículo 8 en el cual se establece básicamente las atribuciones de las entidades federativas para coordinarse con los municipios para el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, convenir con los sectores públicos y privados para la inversión en el desarrollo regional y urbano; así como de administrar y proteger el patrimonio natural y cultural. Además en la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Sinaloa artículos 37, 38 y 39 establecen que los planes regionales son instrumentos prácticos, operativos de planificación y promoción sectorial para impulsar además de otorgar seguridad jurídica territorial a la inversión en sectores prioritarios del estado.

[54]Buscar nuevos mercados; los conocidos como Snow birds y Babyboomers algunos ya tienen residencia en Teacapán; sin embargo este grupo por sus características puede utilizar los servicios y productos de ciertos segmentos del turismo rural y ecoturismo.

[55] El índice de precios más común es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios al menudeo de una canasta básica fija de varios miles de bienes y servicios que compran las familias.

impulsar las inversiones en el sector turístico en la zona costera de los municipios de Rosario y Escuinapa, para posicionarlo como un destino turístico integrado de calidad internacional (Plan Regional 2005-2010). También se debe considerar el ciclo de la naturaleza, hay una estacionalidad muy marcada por respeto a la capacidad de carga de los suelos y los tiempos de recuperación la misma, fundamental para el desarrollo del negocio turístico alternativo.

Confianza del consumidor. Escuinapa-Teacapán está ubicado en el corredor número 7[56] tiene la fortaleza de estar cerca del puerto de Mazatlán; la promoción que se hace actualmente incluye ambos sitios; catalogados como destinos económicos.

Investigación en turismo Centro de Estudios Superiores de Turismo (CESTUR) provee de información y datos turísticos.

DATATUR

Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR)

Bolsa Mexicana de Inversión Inmobiliaria y turística.

[56]Corredores turísticos de Sinaloa: En la Zona Norte hay tres: 1) El Maviri, Topolobampo, Los Mochis, Presa Josefa Ortiz de Domínguez, Presa Miguel Hidalgo, El Fuerte y Presa Huites. 2) Las Glorias, Bahía Navachiste, Guasave, Nío, Sinaloa de Leyva y Presa Gustavo Díaz Ordaz (Bacurato) y 3) Bahía Santa María, Mocorito y Presa Eustaquio Buelna. En la zona Centro dos: 1) Altata, Culiacán, Imala, Badiraguato y Surutato y 2) Ceuta, La Cruz, Presa Aurelio Benassini, Cósala y Celestino Gazca. Finalmente en la Zona sur hay dos. 1) Barras de Piaxtla, San Ignacio y San Javier y 2) Teacapán, El Palmito, Cópala, Concordia, Mazatlán, Isla de la Piedra y el Quelite.

Situación económica local está basada en la agricultura, acuacultura, pesca; economía dependiente principalmente del sector primario[57].

Se proyecta un gran desarrollo económico para la zona, a partir del turismo[58].

La zona de Escuinapa-Teacapán tiene gran potencial por su tradición de trabajo cooperativo que les ha permitido exportar productos frutícolas al extranjero, por la producción de camarón de granja, de la pesca y la agricultura; para convertirse en una región auto sustentable.

Economía y tendencias del turismo alternativo a nivel mundial[59]

Tipo de interés y políticas monetarias

Gasto del gobierno en el CIP Teacapán, a desarrollarse en Sinaloa hay una Inversión Pública de 924 MDD, con inversión privada de 13,203 MDD[60]. Hay una gran dependencia a los recursos federales. Con una deuda pública de 2,495 mdp al 2010[61]

---

[57] 36,658 hectáreas de aprovechamiento forestal se siembra chile, frijol, maíz, pastos, sorgo, tomate rojo y verde. Producción de bovino, porcino, ovino, caprino y gallinas.

[58] Está en desarrollo el Centro Integralmente Planeado Costa del Pacifico, con inversión de FONATUR. Se estima que en 25 años esté centro turístico estará completado, incluye: dos marinas, el malecón, tres campos de golf, un aeropuerto internacional, centros comerciales y con ello más de 44 000 habitaciones de hotel. Se pretende desarrollar 1526 hectáreas de superficie turística.

[59] El crecimiento de la economía y del turismo están siendo impulsados por los mercados emergentes. Si bien los mercados maduros continuarán como los primeros destinos mundiales, el incremento más rápido de los nuevos mercados confirma el mensaje central de la OMT en cuanto al potencial del turismo para el mundo en desarrollo. Fuente: Barómetro, 2010.

[60] Fuente: Ente Veredas, portal informativo de Sinaloa; declaraciones de la titular de FONATUR Adriana Pérez Quesnel, el domingo 12 de septiembre de 2010 ; consultado el diciembre 2010; documento disponible en: http://entreveredasonline.blogspot.com/2010/09/cip-teacapan-atrae-atencion-de.html

[61]Fuente: Fitch Ratings, Finanzas Públicas, agosto 2010.

Políticas de empleo.

Existen impuestos específicos de los productos y servicios turísticos (hospedaje, cruceros, etc.)

El turismo tiene una estacionalidad bien identificada llamadas temporadas altas; en cuanto a los asuntos climáticos también se cuenta con estudios de meteorología (temporada de huracanes).

Ciclo del mercado del turismo alternativo. Se debe considerar varios aspectos: una creciente población adulta, mercado excelente para el turismo rural y ecoturismo; en el otro extremo una población joven mercado para el turismo de aventura.

Factores específicos de la industrial turismo. La Regionalización turística de Sinaloa comprende los municipios de Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa; área que alcanza una superficie de 201,751.67 has.; con una longitud de 90kms de costa que va desde el rio Presidio en Mazatlán hasta el Estero de Teacapán en el municipio de Escuinapa de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo Urbano de Sinaloa[62] (PEDUS 2005-2010).

---

[62] Desde el aspecto legal el Plan regional turístico en cuestión se apega a la Ley General de Asentamientos Humanos, en el artículo 8 en el cual se establece básicamente las atribuciones de las entidades federativas para coordinarse con los municipios para el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, convenir con los sectores públicos y privados para la inversión en el desarrollo regional y urbano; así como de administrar y proteger el patrimonio natural y cultural. Además en la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Sinaloa artículos 37, 38 y 39 establecen que los planes regionales son instrumentos prácticos, operativos de planificación y promoción sectorial para impulsar además de otorgar seguridad jurídica territorial a la inversión en sectores prioritarios del estado.

Tipos de cambio favorable para el turismo nacional e internacional (mercado natural EEUU y Canadá[63])

Tasas de inflación 5.1 (2009) (precios al consumidor[64])

Etapa de ciclo de negocio del turismo alternativo en Sinaloa, en inicio. Se busca impulsar las inversiones en el sector turístico en la zona costera de los municipios de Rosario y Escuinapa, para posicionarlo como un destino turístico integrado de calidad internacional (Plan Regional 2005-2010). También se debe considerar el ciclo de la naturaleza, hay una estacionalidad muy marcada por respeto a la capacidad de carga de los suelos y los tiempos de recuperación la misma, fundamental para el desarrollo del negocio turístico alternativo.

Confianza del consumidor. Escuinapa-Teacapán está ubicado en el corredor número 7[65] tiene la fortaleza de estar cerca del puerto de Mazatlán; la promoción que se hace actualmente incluye ambos sitios; catalogados como

[63]Buscar nuevos mercados; los conocidos como Snow birds y Babyboomers algunos ya tienen residencia en Teacapán; sin embargo este grupo por sus características puede utilizar los servicios y productos de ciertos segmentos del turismo rural y ecoturismo.

[64] El índice de precios más común es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios al menudeo de una canasta básica fija de varios miles de bienes y servicios que compran las familias.

[65]Corredores turísticos de Sinaloa: En la Zona Norte hay tres: 1) El Maviri, Topolobampo, Los Mochis, Presa Josefa Ortiz de Domínguez, Presa Miguel Hidalgo, El Fuerte y Presa Huites. 2) Las Glorias, Bahía Navachiste, Guasave, Nío, Sinaloa de Leyva y Presa Gustavo Díaz Ordaz (Bacurato) y 3) Bahía Santa María, Mocorito y Presa Eustaquio Buelna. En la zona Centro dos: 1) Altata, Culiacán, Imala, Badiraguato y Surutato y 2) Ceuta, La Cruz, Presa Aurelio Benassini, Cósala y Celestino Gazca. Finalmente en la Zona sur hay dos. 1) Barras de Piaxtla, San Ignacio y San Javier y 2) Teacapán, El Palmito, Cópala, Concordia, Mazatlán, Isla de la Piedra y el Quelite.

destinos económicos.

Social/ Ecológicos/Éticos
Distribución de ingresos en México desigual, en el Municipio de Escuinapa en igual condición de desigualdad.
En aspectos socio-demográficos. La población económicamente activa en Escuinapa es de 8,400 habitantes; ganan en un promedio de 1 a 2 salarios mínimos por 8 horas de trabajo; es decir $57.46 pesos ($4.65 USA); la jornada laboral en el campo es de $100 pesos ($8.10 USA) y en la pesca varía por cuestiones de la temporada de captura; arrojando en los últimos años cifras negativas en la pesca; lo que ha obligado a los pescadores a buscar trabajos mal remunerados por ser mano de obra no calificada.
Población 49,655 (INEGI, 2005); 1,266 nacimientos (INEGI, 2008) y 294 (INEGI, 2008) defunciones.
Cambios en los estilos de vida.
Actitud ante el trabajo/ocio/espíritu emprendedor.
Educación. La educación y cultura población de 5 años y más con primaria 19,409 (INEGI, 2008); escuelas básica y media superior en el Municipio 110. Los datos arrojaron que el nivel de escolaridad promedio en Escuinapa es de 7.9 años, un indicador muy bajo considerando que la escuela básica en la República Mexicana es de 6 años.
Moda y tendencias. Tendencias: creación de autoempleo y la microempresa

trabajando bajo el esquema de la economía solidaria, el cooperativismo y el comercio justo.

Indicadores de bienestar (Salud, seguridad). Población derechohabiente 29,453(INEGI, 2005) Personal Médico 87(INEGI, 2008) y 13 Unidades médicas (2008). En seguridad: accidentes de tránsito 41 y 584 delitos registrados (INEGI, 2009). Capacidad de Centros de Rehabilitación 0,

Condiciones de vida. Mercados públicos 2 (INEGI, 2008), oficinas postales 34(INEGI, 2008) sin central de abastos, aeropuerto, tianguis. Viviendas particulares 12,015 (INEGI, 2005) con un promedio de ocupantes de 4.1 (INEGI, 2005). La situación que prevalece en el municipio en cuanto a las condiciones de vida para los habitantes de todo Escuinapa están catalogadas como los menos desarrollados de acuerdo con el promedio estatal; los parámetros de desarrollo humano consideran la esperanza de vida al nacer; educación y nivel de vida digna. En cuanto a la cobertura de servicios básicos agua, drenaje, electricidad como indicadores de vida digna reflejaron respectivamente el 89.90%, 88.10%, 96.70% sin embargo, todavía hay localidades en donde se encontró que hay carencias en la dotación de agua, drenaje, electricidad y pavimentación.

Factores étnicos y religiosos.

TEMAS DE MEDIO AMBIENTE/GRUPOS DE PRESION

En cuanto a *grupos de presión* Green Peace

Responsabilidad Social Empresarial[66]

Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial de México (ALIARSE)

Los *Valores de la industria* son puestos en evidencia por los grupos de presión como en el caso de Mazatlán como indicador de los que se espera para Teacapán, el sector turístico piensa en esta actividad como una "tabla de salvación", pero en la realidad los salarios que se pagan a los profesionistas locales, por parte de los operadores turísticos, tienden a ser muy bajos (menos de 4,000 pesos mensuales a Licenciados en Turismo). Destaca el hecho de que los hoteleros locales (Mazatlán) no están pagando el impuesto predial ni el agua que consumen, ya que se encuentran amparados.

Regulaciones ambientales; la Auditoría Superior de la Federación (ASF) reprobó a la Sectur por no aplicar criterios de sustentabilidad, de acuerdo con información que Greenpeace solicitó al IFAI. (Olivera, 2008)

En el 2007 la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) levantó

---

[66]El Centro Mexicano para la Filantropía señala que "la Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad".

22 expedientes en contra de desarrollos turísticos en Sinaloa e hizo dos clausuras, catorce multas y dos suspensiones por violaciones a la normatividad ambiental, lo que demuestra como los hoteles violan las leyes ambientales frecuentemente (Olivera, 2008).

Regulaciones sociales; en octubre, Greenpeace señaló que el nuevo "Centro Integralmente Planeado", anunciado por el presidente Felipe Calderón, situado en el poblado de Teacapán, municipio de Escuinapa, no consideraba que el municipio no esté listo para recibir este desarrollo. El Plan Municipal de Escuinapa 2008-2010 no cuenta con líneas estratégicas de preservación de medio ambiente, pero sí con mecanismos para hacer cambios de uso de suelo. El municipio carece además de un Ordenamiento Ecológico Territorial y tiene un problema de contaminación de derrames deliberados de aguas negras al estero, y basura en las calles, lo cual se agravará a medida que se construyan más desarrollos. Además, los residentes extranjeros están tomando los frentes de playa de sus respectivas residencias como propiedad privada, lo que ha causado fricciones entre los pobladores locales, a quienes les quieren impedir el paso por la playa (Olivera, 2008).

Distribución de ingresos en México desigual, en el Municipio de Escuinapa en igual condición de desigualdad.

En aspectos socio-demográficos. La población económicamente activa en Escuinapa es de 8,400 habitantes; ganan en un promedio de 1 a 2 salarios

mínimos por 8 horas de trabajo; es decir $57.46 pesos ($4.65 USA); la jornada laboral en el campo es de $100 pesos ($8.10 USA) y en la pesca varía por cuestiones de la temporada de captura; arrojando en los últimos años cifras negativas en la pesca; lo que ha obligado a los pescadores a buscar trabajos mal remunerados por ser mano de obra no calificada.

Población 49,655 (INEGI, 2005); 1,266 nacimientos (INEGI, 2008) y 294 (INEGI, 2008) defunciones.

Cambios en los estilos de vida.

Actitud ante el trabajo/ocio/espíritu emprendedor.

Educación. La educación y cultura población de 5 años y más con primaria 19,409 (INEGI, 2008); escuelas básica y media superior en el Municipio 110. Los datos arrojaron que el nivel de escolaridad promedio en Escuinapa es de 7.9 años, un indicador muy bajo considerando que la escuela básica en la República Mexicana es de 6 años.

Moda y tendencias. Tendencias: creación de autoempleo y la microempresa trabajando bajo el esquema de la economía solidaria, el cooperativismo y el comercio justo.

Indicadores de bienestar (Salud, seguridad). Población derechohabiente 29,453(INEGI, 2005) Personal Médico 87(INEGI, 2008) y 13 Unidades médicas (2008). En seguridad: accidentes de tránsito 41 y 584 delitos registrados (INEGI, 2009). Capacidad de Centros de Rehabilitación 0,

Condiciones de vida. Mercados públicos 2 (INEGI, 2008), oficinas postales

34(INEGI, 2008) sin central de abastos, aeropuerto, tianguis. Viviendas particulares 12,015 (INEGI, 2005) con un promedio de ocupantes de 4.1 (INEGI, 2005). La situación que prevalece en el municipio en cuanto a las condiciones de vida para los habitantes de todo Escuinapa están catalogadas como los menos desarrollados de acuerdo con el promedio estatal; los parámetros de desarrollo humano consideran la esperanza de vida al nacer; educación y nivel de vida digna. En cuanto a la cobertura de servicios básicos agua, drenaje, electricidad como indicadores de vida digna reflejaron respectivamente el 89.90%, 88.10%, 96.70% sin embargo, todavía hay localidades en donde se encontró que hay carencias en la dotación de agua, drenaje, electricidad y pavimentación.

Factores étnicos y religiosos.

TEMAS DE MEDIO AMBIENTE/GRUPOS DE PRESION

En cuanto a *grupos de presión* Green Peace

Responsabilidad Social Empresarial[67]

Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)

[67]El Centro Mexicano para la Filantropía señala que "la Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad".

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial de México (ALIARSE)

Los *Valores de la industria* son puestos en evidencia por los grupos de presión como en el caso de Mazatlán como indicador de los que se espera para Teacapán, el sector turístico piensa en esta actividad como una "tabla de salvación", pero en la realidad los salarios que se pagan a los profesionistas locales, por parte de los operadores turísticos, tienden a ser muy bajos (menos de 4,000 pesos mensuales a Licenciados en Turismo). Destaca el hecho de que los hoteleros locales (Mazatlán) no están pagando el impuesto predial ni el agua que consumen, ya que se encuentran amparados.

Regulaciones ambientales; la Auditoría Superior de la Federación (ASF) reprobó a la Sectur por no aplicar criterios de sustentabilidad, de acuerdo con información que Greenpeace solicitó al IFAI. (Olivera, 2008)

En el 2007 la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) levantó 22 expedientes en contra de desarrollos turísticos en Sinaloa e hizo dos clausuras, catorce multas y dos suspensiones por violaciones a la normatividad ambiental, lo que demuestra como los hoteles violan las leyes ambientales frecuentemente (Olivera, 2008).

Regulaciones sociales; en octubre, Greenpeace señaló que el nuevo "Centro Integralmente Planeado", anunciado por el presidente Felipe Calderón, situado en el poblado de Teacapán, municipio de Escuinapa, no consideraba que el municipio no esté listo para recibir este desarrollo. El Plan Municipal de

Escuinapa 2008-2010 no cuenta con líneas estratégicas de preservación de medio ambiente, pero sí con mecanismos para hacer cambios de uso de suelo. El municipio carece además de un Ordenamiento Ecológico Territorial y tiene un problema de contaminación de derrames deliberados de aguas negras al estero, y basura en las calles, lo cual se agravará a medida que se construyan más desarrollos. Además, los residentes extranjeros están tomando los frentes de playa de sus respectivas residencias como propiedad privada, lo que ha causado fricciones entre los pobladores locales, a quienes les quieren impedir el paso por la playa (Olivera, 2008).

Tecnológico
Gasto de investigación del gobierno (Financiamiento para la investigación).
Enfoque de la industria en el esfuerzo tecnológico (Desarrollo tecnológico de los competidores).
Nuevas invenciones y desarrollo.
Índice de transferencias de tecnología.
Ciclo vital de la tecnología y obsolescencia.
Uso y costo de la energía. Usuarios de energía en el Municipio (S/D) y valor (s/D) inversión pública en obras de electrificación 2millones 455mil 720 de pesos (Informe, Municipal, 2010).
Cambios de la tecnología de la información.

Cambios en internet.

Cambios en la telefonía móvil.

Innovación tecnológica.

En general el análisis PEST muestra:

Un escenario pesimista en tanto que la situación actual de Escuinapa sea vista nada más desde la óptica tradicional del desarrollo turístico cuya fórmula es obtener la máxima rentabilidad para los inversionistas, otorgándoles las concesiones de los recursos naturales para el uso irracional de los mismos; desprotegiendo a la comunidad de sus derechos, al crearse escenario interno débil muy vulnerable a las influencias del mercado externo tanto en los aspectos socioculturales como en la economía de la región, se visualiza mayor desigualdad entre población local; la llegada de una población que será requerida como mano de obra calificada y los grandes inversionistas que acapararan las tierras, llevándose las ganancias fuera de la región; por otra parte, están las influencias culturales que el turismo trae consigo; y por supuesto un cambio total en el estilo de vida de la región. En cuanto a su impacto en la cooperativa objeto de estudio su futuro será desalentador porque su competencia agencias tour operadoras entrarán fuertes con la experiencia y recursos financieros para brindar servicios de calidad a turista que será cautivos en el mercado del servicio todo incluido. Es decir recorridos en lanchas, actividades de recreación, servicio de alimentos y bebidas a bordo así como

servicio de transportación terrestre. Además de contar con el respaldo de toda una maquinaria de promoción a nivel internacional.

En un escenario realista se tiene la posibilidad para la adecuada planeación tanto de crecimiento como desarrollo del destino; el proceso de desarrollo del Centro Integralmente Planeado en su totalidad quedará terminado en 25 años más, es decir les brinda la posibilidad a los jóvenes de prepararse para mejorar sus condiciones de vida. A los empresarios y emprendedores la oportunidad de crear empresas del giro turístico apoyados en los programas gubernamentales para las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), conservar sus costumbres y tradiciones al crear empresas en donde se elaboren productos regionales y se organicen para ser ellos mismos quién provean de materia prima a las cadenas hoteleras, restauranteras, de autoservicio, etc. Para la cooperativa el "Calón" este escenario realista significará que desde ahora tendrán que prepararse, capacitarse y hacerse de equipo para crearse un mercado especializado, para no competir por el turista tradicional de alto poder adquisitivo que son los clientes potenciales de los Centros Integralmente Planeados, deberán encontrar un nicho de personas que efectivamente pertenezcan al estilo de vida alternativo.

Escenario Optimista en la zona de Escuinapa-Teacapán se tiene gran potencial por su tradición de trabajo cooperativo que les ha permitido exportar productos frutícolas al extranjero, por la producción de camarón de granja, de la pesca y la agricultura; para convertirse en una región auto sustentable. Se

puede desarrollar el turismo alternativo en sus tres modalidades: aventura, rural y ecoturismo y favorece el desarrollo local ya que se apega a las características de la economía solidaria, del comercio justo y permite la creación de los tres tipos de organizaciones solidarias en especial el cooperativismo. Con un adecuado plan de manejo de los recursos naturales y culturales permite que las personas de la localidad unan sus esfuerzos, conocimientos, experiencias para lograr beneficios en conjunto; algunos creando artesanías propias de la región, otros dedicados a la gastronomía, grupos diversos ofreciendo productos y servicios de calidad ejecutados o elaborados por ellos mismos acorde a los principios rectores de la sustentabilidad. Por su naturaleza de producción el turismo alternativo no es masivo, es un producto relativamente de costo alto porque precisamente el mantener un medio ambiente sano, producir de manera artesanal hace que el producto o servicio eleve su precio; se debe considerar que dependiendo de la actividad hay una estacionalidad muy marcada por respeto a la capacidad de carga de los suelos y los tiempos de recuperación la naturaleza. Se propicia la creación de autoempleo y la microempresa trabajando bajo el esquema del comercio justo. El escenario optimista de la Cooperativa el "Calón" es el encontrar un nicho de turismo alternativo, hacerlo un segmento tan especializado para grupos de interés experto en el área.

5.3.2Análisis FODA[68]

El análisis FODA permite conocer la situación actual de la empresa, los resultados permitirán establecer las estrategias.

Tabla 28. Matriz FODA

Tema de Análisis: La Cooperativa El Calón	
Fortalezas	Debilidades
(Políticas) Poseen seguro de vida para prestar el servicio turístico. Cumplen con la normativa de Capitanía de Puerto. Aplican el reglamento de la Asamblea. Tienen estructura organizacional. **(Socio-culturales)** Alta experiencia en el manejo de lanchas y conocimiento marítimo, del clima, el estero y el mar. Socios responsables de sus propios servicios. Atención al cliente por sus propios socios**.** Capacitación en seguridad marítima. La cooperativa es la única certificada con el distintivo Moderniza[69], no	**(Políticas)** No se cumple con el requisito del plan de manejo de las ANP. No se tiene la concesión del Mezcal. No hay estados financieros a partir del 2010 ya se cuenta con uno. La Cooperativa el "Calón" no está certificada todavía como guías especializados en turismo de Naturaleza. Establecimiento de alianzas con otras cooperativas turísticas. Salud, zona identificada por la Organización Mundial de la Salud con Dengue[70]. **(Socio-Culturales)** Conflictos al interior de la Cooperativa con las aportaciones de los socios y malos entendidos.

[68]FODA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Procesamiento y análisis de la información obtenida, así como la estructuración de la presentación de los resultados de la investigación.

[69] Programa que incorpora un modelo de calidad con el propósito de impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa turística a través de capacitación y consultoría especializada. Permite la mejora de procesos y servicios para garantizar la total satisfacción de las expectativas de los turistas (SECTUR).

[70]Según la SECTUR, tras la crisis financiera internacional y la aparición de la influenza A1HN1 en 2009, se redujeron significativamente los ingresos y ocupación hotelera en un 15 por ciento. La Secretaria de Salud en coordinación con la SECTUR lanzaron diversas medidas que reactivaron la actividad en el país.

tiene derecho a la pesca pero si de dedicación exclusiva al turismo.
Tiene la mitad de socios profesionistas
Reconocen y hay necesidad de trabajo.
Cuidado de los socios de los recursos disponibles en beneficio de sus clientes.
Riqueza en biodiversidad,
Destino de sol y playa, y cercanía con los mercados turísticos

(Económicas)

Gestión de recursos.
Precios de servicios turísticos competitivos.

(Tecnológicas)

Infraestructura, ya que se cuenta con aeropuertos y vías de acceso por carretera.

Desigual sentido del espíritu cooperativo en la mayoría de sus socios**.**
Necesitan capacitación sobre servicio al público.
No tienen Imagen distintiva (uniformes, logotipo y distintivos de la Cooperativa el Calón).
Falta de actividad sindical.
No todos acatan los estatutos de la cooperativa**.**
Faltan mecanismos formales de comunicación

(Económicos)

Utilidades bajas (Todavía no logran obtener ganancias suficientes para todos los socios).
Altos costos operativos (combustible).
Poca demanda de servicios turístico (paseos y kayakismo)
Carecen de pólizas de seguro de vida y de accidente para los socios**.**
Falta de recurso para comprar espacio de publicidad nacional e internacional.
La competencia es un grupo de 8 cooperativas, legalmente constituidas[71].

(Tecnológicos)

Carencia de página web propia, utilizan la de Mazatlán Interactivo.
Falta de instalaciones: oficina, centro de reunión.
Requiere equipos de última generación

[71] Las cuales tienen la estructura requerida para su funcionamiento: la asamblea general, consejo administrativo, junta de vigilancia, comité de educación y comité de trabajo. Se cumple con la igualdad de derecho integrando a las mujeres como socias pero existe gran predominio de los hombres en todas ellas; hasta en cierta medida comprensible porque sus orígenes eran grupos de trabajo de pesca en alta mar y ribereña, actividad poco incursionada por las mujeres de Sinaloa. Las reuniones para tomar decisiones o de información la realizan mensualmente; es la asamblea general la que decide sobre los asuntos en cuestión; los socios encuestados manifestaron que se guían por la experiencia principalmente para la toma de decisiones. El problema que se suscita es que tienen experiencia en el mar, en la pesca, pero de la actividad turística reconocen todavía les hace falta preparación.

	electrónica (radios, computadoras, teléfonos).
Oportunidades	Amenazas
(Políticas)	**(Políticas)**
Establecimiento de convenios con instituciones del sector social, organismos públicos y privados.	Falta de Inspección de las entidades oficiales; por ello se da la competencia desleal con grupos de pescadores independientes que abaratan los costos de los paseos.
Establecimiento de contacto con agencias mayoristas y minoristas para organizar y fomentar la demanda.	
Participación en la Feria Internacional del Turismo (FITUR) y en el Tianguis turístico.	Deterioro del medio ambiente, recurso indispensable para brindar el servicio turístico alternativo[73].
Creación de alianzas, convenios con Universidades, y expertos ambientalistas.	**(Socio-Culturales)**
(Socio-Culturales)	El nivel de escolaridad de la localidad, lo que propiciará contratación de mano de obra especializada de otras ciudades.
Adaptarse a los cambios en especial por exigencia del turismo alternativo y del mercado competitivo.	
Liderar la educación del cuidado y conservación de las ANP con los socios, su competencia y con la comunidad. Aprender sobre las	**(Económicas)** Problemas de Liquidez o financiamiento.

[73] Aun cuando exista un plan regional turístico y de desarrollo urbano; existe la problemática de las áreas naturales que se ubican en dicha zona; precisamente porque en buena parte de ella se está creando el Centro Integralmente Planeado; que afecta el hábitat de la fauna de la zona rica en especies de aves acuáticas nativas como la pichihuila café, blanca, el pato buzo, garza blanca, garza ceniza y el zanate; se incrementa anualmente con la llegada de aves migratorias del pacífico entre ellos sobresalen el ganso café, blanco, la cerceta canela, cerceta aliverde, pato boludo, golondrino; en mamíferos hay venado, jabalí, gato montés, tigrillo y armadillo, entre otros. Afecta las Marismas Nacionales que van de San Blas Nayarit hasta Las Cabras Escuinapa, Sinaloa, las cuales conforman una red de lagunas costeras salobres, manglares, pantanos y marismas; con siete ríos y corrientes alternas. Humedal de gran importancia hidrológica, biológica y ecológica, pues se insiste en que alberga a más de 70,000 aves acuáticas, 104,000 aves playeras, que pertenecen a 282 especies de aves registradas en la entidad (Gob. Estado Sinaloa, 2008).En dicha región existen también el bosque espinoso; una comunidad de manglar que se distribuye particularmente en la desembocadura de los ríos, el estero y en la bahía; el mangle es arbustivo como arbóreo puede alcanzar entre 1 y 25 metros; hay mangle rojo, negro, cenizo y botoncillo; el mangle mantiene el equilibrio de los ambientes salinos y es hábitat para especies de moluscos, peces, crustáceos entre otros. Un sistema de tular y popal utilizados por las aves playeras para crear sus nidos. En la NOM-059-ECOL-1994 las especies de mangle mencionadas anteriormente están consideradas en categoría de protección especial (Gob. Estado Sinaloa; 2008).

especies de flora y fauna para su conservación. Especializarse en el segmento alternativo. Emplear expertos para dar el servicio de las actividades turísticas alternativas. Capacitación en idiomas (inglés, francés, etc.) para dar servicio a extranjeros. **(Económicas)** Ingresar a socios cooperativistas profesionistas con perfil preferentemente de la especialidad de turismo y administración. Buscar asesoría legal y financiera para obtener recursos de apoyo. **(Tecnológicas)** Liderar el contacto con los medios de comunicación, tour operadoras, revistas turísticas; presencia en los eventos de promoción turística[72]. Crear una oferta turística sustentable y especializada. Diseño de productos, rutas y circuitos turísticos Promover la elaboración de productos artesanales. Contar con los implementos necesarios para brindar seguridad al turista.	**(Tecnológicas)** Imposibilidad de la adquisición de embarcaciones y equipos de alta tecnología.

5.3.3 Diagnóstico:

La matriz FODA permitió identificar las diferentes situaciones que se generan en la empresa las cuales requieren de una atención especial para corregir una

[72] En el estudio de la competencia se encontró que el 80% de las cooperativas analizadas no tienen contacto con los medios de comunicación; la causa principal manifestada es distancia geográfica entre Mazatlán donde están los medios de comunicación y Escuinapa-Teacapán.

situación o sacar provecho de una oportunidad. Se utilizarán las fortalezas para diseñar estrategias encaminadas para minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia.

Tabla 29.

Comparativo Cooperativa "El Calón" con otras empresas turísticas.

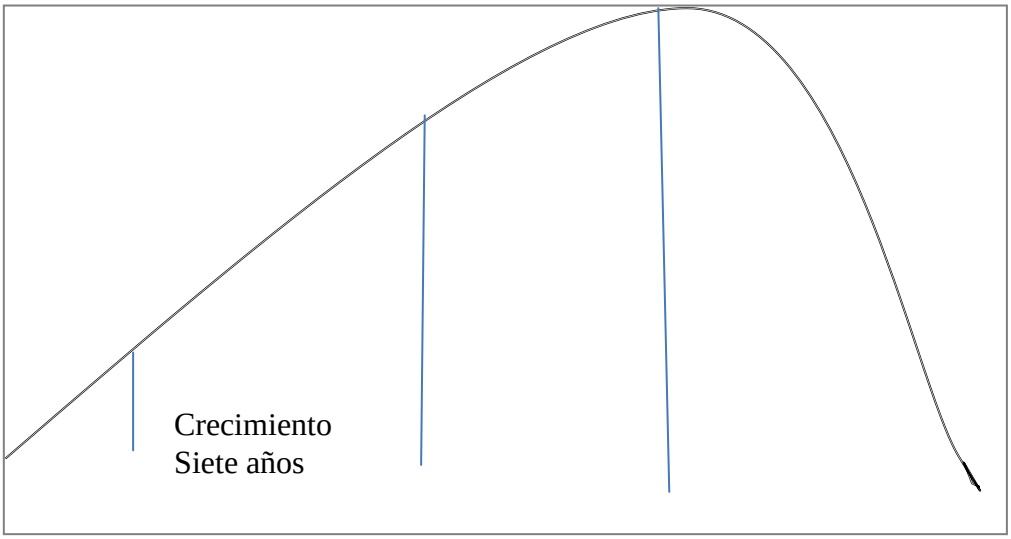
Característica	Empresa Cooperativa "El Calón"	Empresa Capitalista Turística
Titulares	Socios	Accionistas
Objetivos	Proporcionar bienes o servicios a los socios, turistas y comunidad.	Maximizar los rendimientos con base al capital aportado.
Control y dirección	Democrática, generalmente a cargo de los socios.	En función del capital invertido. La dirección se delega al ápice estratégico.
Poder de decisión	Asamblea general, con base en el principio de igualdad. Un hombre-un voto.	A cargo de los accionistas de acuerdo con el capital aportado.
Capital	Variable (aportaciones sociales.)	Fijo o Variable.
Condiciones de ingreso	Sujeta a la aprobación de los cooperativistas.	Restringida a las adquisiciones de acciones.
Ganancias o excedentes	Se capitalizan o distribuyen equitativamente, con base en el trabajo aportado.	Se distribuyen en función de la tendencia accionaria.
Estructuras de apoyo	Federaciones, uniones y confederaciones.	Confederaciones patronales.
Organismos internacionales	Alianza Cooperativa Internacional, World Council of Credit Union.	No determinada.

Fuente: Elaborado en base a Lara y Urbiola

5.4 Ciclo de Vida de la Cooperativa

La cooperativa inició con muchas complicaciones entre los socios, sin un objetivo claro acerca de sus metas; su crecimiento ha sido lento y con poca estabilidad económica para sus miembros. La falta de conocimiento del cómo opera una cooperativa, del turismo, del segmento y de la prestación de servicios han contribuido en gran medida la situación actual. En caso de mantener la misma situación de altos costos de operación, deficiencias en la prestación del servicio y bajas ventas, además de la competencia podría obligar a desaparecer la cooperativa. Tiene 7 años de constituida, el 3 de febrero 2011 los cumplió y se encuentran todavía en fase inicial.

Figura 28. Ciclo de Vida Cooperativa "El Calón"



Fuente: Elaboración propia (2011).

5.5. Estrategias Propuestas:

Para incorporarse y atraer el segmento de turismo alternativo se proponen una serie de estrategias con la finalidad de mejorar el desempeño de la cooperativa el Calón y además que les permitan emigrar de una actividad económica como la pesca al turismo; los objetivos planteados son a) crear diferencia al centrarse en el segmento alternativo y b) provocar el crecimiento de la cooperativa; ambos objetivos atienden estrategias de unidad de negocio y c) el ciclo de vida de la empresa.

Tabla 30.

Estrategias propuestas según nivel empresa

Estrategia a nivel de unidad de negocio	Ciclo de Vida de la empresa
Estrategia basada en ser diferente a la competencia y un tipo de estrategia centrado en un segmento, cuya ventaja competitiva es: diferenciarse.	Estrategia de crecimiento
Estrategia de: Diferenciación (innovación, ventas, calidad y servicio)	Nivel: Etapa de inicio Estrategia de: enfoque Puntos claves: Innovación Finanzas Tasa de crecimiento

Fuente: Modificado de Sabater (2006)

Para lograr dichos objetivos los socios de la cooperativa deberán innovar en productos y servicios especializados al segmento de turismo alternativo, incrementar las ventas y ofrecer servicios de calidad; lo que requiere del siguiente juego de estrategias:

Estrategias de ***reestructuración organizacional*** el objetivo es crear identidad, definir objetivos y metas comunes entre la organización y los empleados, se provoca la unidad y una sinergia que fortalece la institución desde adentro, generar motivación y mayor compromiso con la cooperativa (figs. 23 y 24).

Estrategias de ***gestión administrativa y de servicios.***El objetivo es cumplir con las políticas y legislación mexicana correspondientes al sector social; la actividad turística y el manejo de áreas naturales protegidas.

Estrategias de ***gestión económica y financiera;*** tiene como objetivo gestionar recursos financieros para fortalecer el capital de trabajo. Se buscaIncrementar los recursos del fondo de la cooperativa para invertir en instalaciones y equipos.

Estrategias que consideran el ***desarrollo de nuevos productos*** se plantea la mejora de los ya existentes innovando en el servicio y/o encontrando un producto o servicio único de diferenciación con la competencia.

Estrategias de ***desarrollo de mercado*** la meta es que la cooperativa el Calón pueda ofertar los servicios que actualmente tiene; considerando la

posibilidad de ampliar el mercado regional, nacional e internacional del segmento de turismo alternativo.

Estrategias ***de ventas o marketing*** las cuales se orientan a crear una red de comunicación definiendo los canales por los cuales fluirá la información. Así mismo el diseño de identificación, imagen o slogan de la cooperativa servirá para identificar productos y servicios, al mismo tiempo distinguirlos por su calidad y satisfacción de las expectativas y experiencias del cliente, además que culturalmente se rijan de acuerdo a los principios del cooperativismo.

5.5.1 Propuesta

Estrategia de gestión administrativa y de servicios.

Objetivo 1	Estrategia
Cumplir con las políticas y legislación mexicana correspondientes al sector social; la actividad turística y el manejo de áreas naturales protegidas.	Ser una empresa legalmente constituida; responsable con el turismo y medio ambiente.

Plan de acción
Establecer relaciones y contactos con funcionarios de instituciones de gobiernos a fin al giro. Establecer convenios con instituciones del sector social, organismos públicos y privados, e instituciones educativas. Efectuar los trámites correspondientes a fin de cumplir con la normatividad estipulada para el sector. Solicitar asesoría en las instituciones de Gobierno.

Objetivo 2	Estrategia
Educar, capacitar y entrenar a los socios en la empresa cooperativa y	Ofrecer educación, capacitación y entrenamiento a los socios y trabajadores.

turística a fin de fortalecer la
cultura cooperativa.
Plan de acción
Brindar educación sobre cooperativismo y movimiento sindical a los socios de la cooperativa.
Establecer convenios con instituciones educativas y organismos gubernamentales y no gubernamentales para obtener cursos de capacitación.
Lograr la autogestión de la educación cooperativa.

Objetivo 3	Estrategia
Mejorar la comunicación interna y externa de la cooperativa	Eficientar la comunicación interna y externa de la cooperativa

Plan de acción
Definir Políticas internas
Identificar expertos del área de TA y medioambientalistas
Formalizar los mecanismos de comunicación internos y externos en la cooperativa El Calón
Contactar formalmente a las Instituciones gubernamentales y no gubernamentales de los sectores públicos y privados relacionadas con la actividad y establecer convenios

Objetivo 4	Estrategia
Crear la cultura corporativa	Diseñar la imagen de la empresa Cooperativa.

Plan de acción
Establecer la filosofía de la cooperativa.
Elaborar manual de Responsabilidad Social Corporativa.
Consolidar el sentido de identidad por medio de las tradiciones familiares, el desarrollo de la cultura y estimular la actividad social de los socios.

Estrategia de reestructuración organizacional

Objetivo 5	Estrategia
Reestructurar a la organización cooperativa.	Definir jerarquía y la dualidad de la cooperativa

Plan de acción

Redefinir la estructura organizacional (Véase Figura 23y 24)
Definición de puestos
Elaborar manuales de procesos y calidad.

Estrategias de ***gestión económica y financiera***

Objetivo 6	Estrategia
Gestionar Recursos Financieros	Incrementar los recursos del fondo empresarial para crecer en Infraestructura, Instalaciones y equipos.
Plan de acción	
Obtener asesoría legal y financiera para la obtención de recursos. Formulación y presentación de proyectos y programas para efectos de obtener recursos. Adquirir un espacio propio para las instalaciones de la cooperativa. Adquirir equipo tecnológico para hacer eficiente los procesos administrativos y operativos. Contar con los implementos tecnológicos necesarios para operar la cooperativa y los servicios al cliente. Adquirir medios de comunicación (página web y telefonía)	

Objetivo 7	Estrategia
Incrementar la rentabilidad de la cooperativa.	Definir acciones para migrar el objeto de la cooperativa de servicios turísticos a pesca y viceversa de acuerdo a la temporalidad.
Plan de acción	
Concienciar al cooperativista sobre el potencial de operar dos segmentos diferentes (pesca y turismo) Calendarizar las actividades turísticas y pesqueras Definir la funcionalidad de los equipos de trabajo para cada segmento	

Estrategias de desarrollo de mercado

Objetivo 8	Estrategia
Ofrecer servicio especializado en TA	Crear experiencia única en el consumidor.
Plan acción	
Asegurar la eficiencia y la transportación segura de los turistas. Crear un plan de negocios para la cooperativa. Diseñar servicios y productos de TA. Contratar recurso humano experto en servicio turístico alternativo. Brindar entrenamiento por parte de expertos en actividades alternativas.	

Estrategias que consideran el ***desarrollo de nuevos productos***

Objetivo 9	Estrategia
Innovar productos, servicios, rutas y circuitos turísticos.	Ofrecer mejores servicios y productos
Plan de acción	
Diseñar de productos y servicios, rutas y circuitos turísticos. Organizar los espacios públicos. Revitalizar áreas verdes en los lugares de operación de la cooperativa. Crear un sistema de información sobre la protección del medio ambiente para la concientización de los turistas.	

Estrategias ***de ventas o marketing***

Objetivo 10	Estrategia
Elaborar un plan de marketing	Ser líderes en el segmento de mercado de TA en la Región.
Plan de acción	
Posicionar a la cooperativa y sus servicios a nivel regional, nacional e internacional Identificar el mercado meta Estudiar el perfil del segmento Elaborar estudios de mercado Hacer plan de negocios Efectuar el plan de mercadotecnia Análisis, selección de técnicas de ventas Contactar con los medios de comunicación, tour operadoras, revistas turísticas; presencia en los eventos de promoción turística Diseño de red de ventas	

Incrementar la satisfacción del turista
Incrementar las ventas del servicio

Objetivo 11	Estrategia
Apoyar el desarrollo local a partir de crear una oferta turística sustentable y especializada	Ser una empresa cooperativa socialmente responsable
Plan de acción	
Usar racionalmente los recursos naturales Fortalecer la tradición cultural y el patrimonio natural Liderar la educación del cuidado y conservación de las ANP con los socios, su competencia y con la comunidad Apoyar al mejoramiento de la calidad de agua, aire, la vegetación, energía y manejo de desperdicios Apoyar la creación de condiciones y la continuidad del uso seguro de las bicicletas	

Estrategia de ***responsabilidad social***

Objetivo 12	Estrategia
Mejorar los beneficios y calidad de vida de los miembros de la cooperativa	Brindar más y mejor servicios a los socios.
Plan de acción	
Apoyar y contribuir con la creación de viviendas; parques, escuelas, museos, etc. Introducir un sistema de seguridad, cuidado de la salud y asistencia social para los socios Crear facilidades para la práctica del deporte y de recreación	

Conclusiones.

La Cooperativa es una empresa social legalmente constituida con una adecuada estructura organizacional, lo que consiente establecer mecanismos formales de

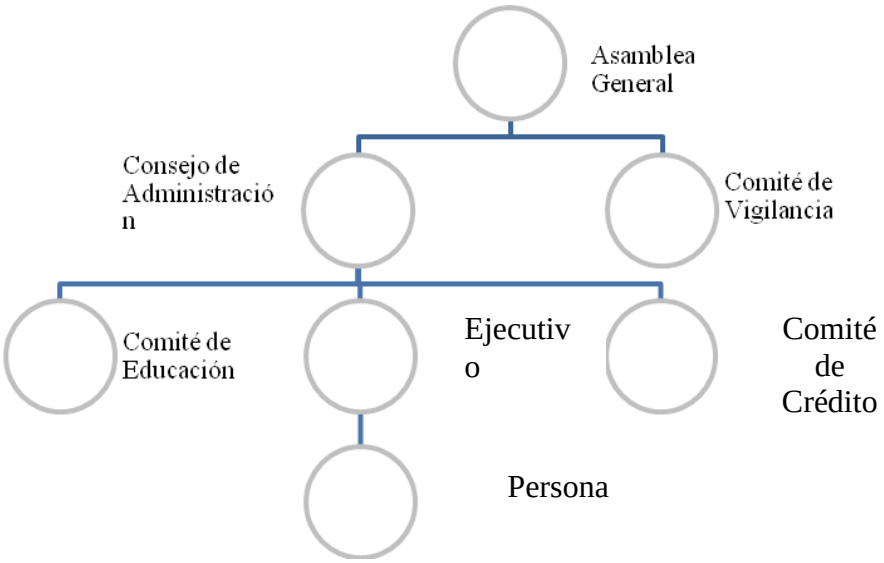
comunicación tanto internos como externos que le permitan crear alianzas y convenios con otras Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Se espera que con la implementación de las estrategias la cooperativa pueda operar de manera eficiente y posicionar sus productos en el mercado de turismo alternativo; así mismo generar ingresos para que los socios mejoren sus condiciones de vida y en un futuro puedan contribuir con la comunidad.

Estrategia de gestión administrativa y de servicios.

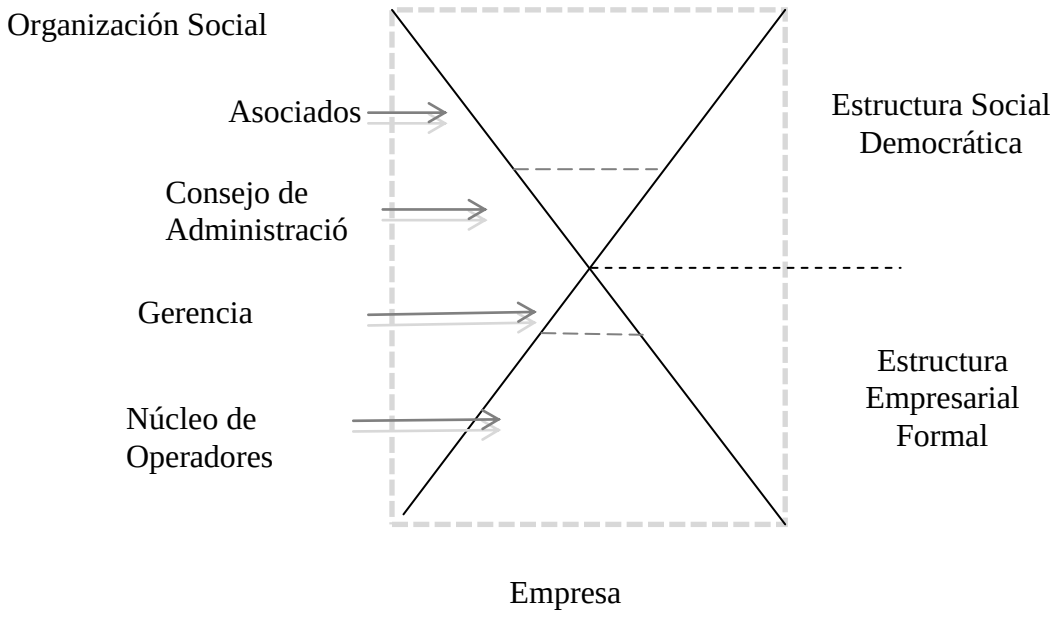
Una estructura organizacional con las jerarquías, funciones y un esquema dualista bien delimitadas conforme a la estructura de las empresas cooperativas que favorezca el desarrollo y operación de la actividad turística de segmentos especializados en turismo alternativo.

*Figura 29.*Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Elaboración Propia (2011).

Figura 30. Esquema Dualista de la Cooperativa el Calón



Fuente: Modificado de Bleger (2003)

Se espera que la cooperativa cumpla con las políticas y legislaciones mexicanas correspondientes al ejercicio de la sociedad cooperativa; la obtención de la concesión para operar legalmente el área del Mezcal y el manejo sustentable de áreas naturales protegidas. También que la asamblea de socios realmente conozca que es la empresa cooperativa turística, se fortalezca y se eficiente la comunicación al interior y exterior de la misma.

Con lasestrategias de ***gestión económica y financiera;*** se cree que el consejo de administración pueda entrar en contacto con las dependencias de gobierno y las ONG's para aprender a gestionar recursos financieros a fin de bajar recursos vía concursos y presentación de proyecto para fortalecer el

capital de trabajo, de forma que se pueda adquirir equipos, instalacionesy tecnología para dar servicio a sus clientes.

Para que la empresa de utilidad, su equipo de trabajo (kayak y lanchas) se debe estar operando toda las semanas de temporada alta y por lo menos 2 semanas en temporada baja.

Los 9 kayaks deben ser rentados ocho horas diarias por 30 días del mes a un costo de $180.00 por hora. Se puede poner una promoción de 2 horas por 300.00 y 150.00 la hora extra. El turista extranjero paga hasta 20 dólares la hora por la renta de Kayak en otros destinos tanto en Estados Unidos como en el Caribe mexicano; por lo que se considera un precio razonable.

9(kayak)*8(hrs.)=72(hrs.)*150(pesos)=10,800*30(días)=324,000

72*180=12,960*30=388,800

Las dos lanchas deben de dar cuatro paseos al día, con un cupo de diez personas por lancha a 50 pesos por persona (con 25 pesos ya sale utilidad con base diez personas se tiene utilidad). Con las estrategias de marketing y ventas se pueden ofrecer descuentos a estudiantes, niños, personas de la tercera edad y con capacidades diferentes en 25 pesos, se puede limitar el número de descuentos por paseo.

Estrategias que consideran el ***desarrollo de nuevos productos*** lograr posicionar en el mercado de turismo alternativo un producto o servicio que permita a la cooperativa diferenciarse de la competencia y que satisfaga las expectativas de experiencia única del turista alternativo; lo que posteriormente

se traducirá en una política de precios competitiva cuya fórmula sea Experiencia+Servicio= Costo

Lo cual se refiere a: Excelencia de atención al cliente (Seguridad + conocimiento + amabilidad= Satisfacción)

Estrategias de ***desarrollo de mercado*** con ello se busca que la cooperativa el Calón oferte nuevos servicios, mejorando los que actualmente tiene; se posicione en el gusto del mercado regional, nacional e internacional de turismo alternativo. Esto será una realidad a partir del conocimiento del perfil del turista alternativo, el trabajo de la competencia, la creación de política de servicios y productos, precios, la adecuada selección de canales de distribución y la creación de redes de ventas y de publicidad. La Fórmula a seguir es (Experiencia + creatividad= innovación)

Estrategias ***de ventas o marketing***, con las campañas de publicidad se espera llegar a los mercados nacionales e internacionales especialmente a los grandes países emisores de ecoturistas y turistas de aventura.

Conclusiones Generales.

Al estudiar a la cooperativa como una empresa se enfatiza en hacer de ella un agrupación social flexible; desde el punto teórico Mintzberg (1989) permite explicar cómo este tipo de organizaciones desarrolla una estructura altamente orgánica que le favorezca transitar de una actividad primaria como la pesca a una actividad turística con especialidad alternativa, se considera que para esta cooperativa es viable si se genera una alta especialización de las tareas de ambas actividades basada en capacitación formal. Desde la dualidad cooperativa-empresa se deben agrupar especialistas en unidades funcionales, generar mecanismos claves de coordinación entre y al interior de los equipos. La estructura organizacional dual incluye la mezcla presidente, gerente, expertos operativos y staff; que les ayude a enfrentarse a un ambiente dinámico, complejopara dar respuesta a mercados cada vez más volátiles y a las situaciones que afectan el ambiente organizacional y natural.

En el capítulo dos quedó establecido, de acuerdo a los teóricos, que el problema paradigmático de la posmodernidad aparte de obtener beneficios económicos, es cómo dar respuesta rápidamente al cambio, es decir mejorar el rendimiento operativo en función de las tendencias del mercado; en este sentido la cooperativa con respecto a la actividad turística deberá localizar al recurso humano que este altamente especializado en el segmento alternativo pero al mismo tiempo que sea multifuncional, para migrar de la pesca al turismo ya que

pueden desarrollar la capacidad para operar en ambos contextos. Por lo tanto en el sistema cooperativo el capital humano cobra importancia, ya que se requiere de la capacidad para crear e innovar en busca de desarrollar ventajas competitivas y generar estrategias de respuesta que los coloquen como líderes de un mercado en constante cambio.

Se pudo contrastar la teoría con la realidad de las cooperativas del sur de Sinaloa, en la generalidad y en el caso particular de la empresa objeto de estudio. Vista a través de los requerimientos del mercado alternativo, del tipo de empresas requeridas para dar servicio y brindar experiencias. Las tendencias señalan a) un mayor crecimiento del sector servicios, b) acelerado cambio tecnológico y c) las posibilidades que ofrecen las telecomunicaciones; las empresas cooperativas que logren visualizarlas y se adapten a estas tendencias se verán beneficiadas.

Dentro de las características estudiadas de las empresas cooperativas se encontró que se cumple el trabajo en cooperación, requisito indispensable para una organización flexible.La cooperativa debe promover el trabajo y relaciones laborales flexibles las cuales son fundamentales para su éxito. El talento del empleado ahora es de suma importancia, ellos forman la parte sustancial para construir a la empresa, su creatividad y talento colectivo pueden hacer sobrevivir a la organización.

Se considera que la selección de las teorías de la escuela posmoderna fue pertinente para explicar la estructura de las organizaciones flexibles y las

características de las mismas; además del fenómeno del turismo y las empresas, abordado en un contexto de ambigüedad e incertidumbre. En relación a las estrategias se pudo conocer y distinguir los tipos de estrategias, su utilidad y el proceso de elaboración de las mismas en relación a los fines perseguidos. Conocimientos que fueron indispensables para elaborar las propuestas presentadas en este documento.

El proceso de sistematización de la investigación se considera fue el pertinente para lograr por una parte responder a la pregunta central de investigación ¿Cuáles son las estrategias que le permiten a una cooperativa ser competitiva en el mercado del turismo alternativo? y alcanzar el objetivo de la investigación que planteaba, la formulación de estrategias para la cooperativa El Calón ubicada en Teacapán Sinaloa, que le permitan ser competitivos, propuestas plasmadas en el Capítulo V.

Durante las visitas de campo se pudo conocer la realidad del entorno de las cooperativas turísticas del municipio de Escuinapa, con el levantamiento de datos a partir de utilizar las técnicas de observación, estudio de caso y análisis estratégico se obtuvo tanto el contexto externo como el interno de la empresa.

Las guías preparadas para las entrevistas mostraron ser de utilidad, lograr el objetivo para la cual fueron diseñadas, se pudo obtener información relevante, directa y de primera mano de los informantes tanto de gobierno como de los socios cooperativistas.

Tanto el PEST como el FODA reflejaron el entorno general y especifico de la empresa cooperativa objeto de estudio, ya que de acuerdo a PEST se encontró que hay la necesidad de crear una política y estrategia de desarrollo turístico a largo plazo. se ha abordado el tema sobre las capacidades de las ANP's y los programas de manejo para las mismas, pero todavía son insuficientes las investigaciones al respecto, no existen control estricto para el cumplimiento de las leyes de conservación de las ANP´s; hay escasa capacitación y entrenamiento de los operadores y desconocimiento de las prácticas sustentables de aprovechamiento; Se encontró que México tuvo un ingreso tardío al mercado mundial de ecoturismo y turismo de aventura; existe insuficiente financiamiento para iniciar empresas locales, para lo cual se requiere de programas de apoyo financiero y capacitación en el área administrativa.

Teóricamente se comprueba la hipótesis en relación a que si se formulan estrategias organizacionales entonces las cooperativas pueden ser competitivas en el mercado del turismo alternativo.Finalmente se concluye que con la triangulación de los métodos se obtuvo una información valida y confiable.

El proceso de elaboración de estrategias se orientó en dos sentidos por una parte crear una ventaja competitiva al buscar diferenciar a la cooperativa de la competencia y enfocarse en su crecimiento; el proceso fue un tanto complicado porque había que definir el segmento y el perfil de los turistas para centrar las estrategias tanto de mercadotécnica como la de innovación de servicios y

productos, en México si bien hay estudios del turismo alternativo no es suficiente para determinar estrategias orientadas al turista doméstico y de igual manera son escasos los estudios de perfiles de turistas alternativos extranjeros.

Fue difícil el establecer las estrategias económicas y financieras por la escasa información de la cooperativa al respecto porque antes de la administración actual no se llevaban registros de ingresos y egresos.

En definitiva el trabajo fue posible de realizar gracias a los informantes claves y en base a los datos recabados.

BIBLIOGRAFIA:

Aceves, V. (2004).*Dirección estratégico.* México: McGraw Hill.

Acle Tomassini, Alfredo. (1989).*Planeación estratégica y control de calidad.* México:Grijalvo.

Acosta Useche, Héctor H. (2007) *Plan de Manejo de la Reserva Forestal Protectora El Popal y su área de influencia (extendido a la microcuenca de la Quebrada, Pensilvania).* Corporación Autónoma Regional de Caldas, Pensilvania.

Améndola, Giandomenico. (2000).*Los parques temáticos en La ciudad postmoderna*. Madrid: Celeste ediciones

Ansoff, I. (1976).*La estrategia de la empresa*. España: Editorial Universidad de Navarra.

Ansoff, Igor H. (1997) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. USA: Addison Wesley Iberoamericana.

Argyris, Chris (1975) *The impact of the formal Organization upon the individual* en Pugh, D.S. (1971) *Organization Theory*. Londres: PenguinBooksPenguinBooks.

Babbie, Earl R. (1988).*Métodos de investigación por encuesta.* México: FCE

Bahrami, H. (1992). *The emerging flexible organization. Perspective from Silicon Valley* .California Management Review, 34

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1996) *Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*. México: Vertiente

Barba, Antonio (2002). *Calidad y cambio organizacional. ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso del LAPEM de CFE. Tesis. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Bracker, Maren (2002) *Metodología de la investigación social cualitativa. Nicaragua*: Universidad Politécnica de la Nicaragua.

Bigne, Enrique, Xavier Font, Luisa Andreu. (2001).*Marketing de destinos turísticos.* España:ESIC Editorial.

BoxwellJr, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.

Brunet, I. y Belzunegui, A. (2000). *Los límites del turismo de masas: necesidad de una planificación sostenible para el desarrollo turístico*, en Latiesa Rodríguez, M. y Álvarez Sousa, A. (2000) *El turismo en la sociedad contemporánea: diversidad, competitividad y desarrollo*.Granada: Urbano.

Bryman, A. (1999). *Theme parks and McDonaldization*, en Smart, B. Resisting McDonaldization.Londres: Sage.

Casasola, Luis (1996).*Turismo y ambiente*. México: Trillas

Ceballos, Héctor (1998). *Ecoturimo. Naturaleza y desarrollo sostenible*. México: Diana

Chandler Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press

Contreras Loera Marcela y Aida Alvarado Borrego. (2009).*Educación Superior y Cooperativismo*. Sinaloa: Lirio.

Cook, T. Y Reichard (1988). *Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación.* Madrid: Morata.

Cooper, Chris et al. (1996).*Turismo Principios y prácticas*. México: Diana

Díaz de León Fridzia Izaguirre. (2008).*Seminario de Teorías y Tendencias Contemporáneas Administrativas.* Notas y reflexiones de clase. Sinaloa: UdeO.

FODESTUR (2005) *El mercado europeo, perfil del ecoturismo,* Nicaragua.

Garrido, S.(2006).*Dirección Estratégica*. México: McGraw Hill.

Gobierno del Estado de Sinaloa. (2006). *Programa de Gran Visión de Desarrollo* Gobierno del Estado de Sinaloa. *Propuesta PRORED.* Culiacán: Gobierno del Estado de Sinaloa.

Gobierno del Estado de Sinaloa. (2006).*Programa Estatal de Ordenamiento Territorial de Sinaloa*. Culiacán: Gobierno del Estado de Sinaloa.

Gobierno del Estado de Sinaloa.(2008). *Plan Regional Turístico Rosario-Teacapán, Sinaloa*. Sinaloa: Gobierno del Estado de Sinaloa y FONATUR.

Gobierno del Estado de Sinaloa. (2008). *Programa Gran Visión Sinaloa*. Sinaloa: Gobierno del Estado de Sinaloa.

Guba, E.G. (1981). *Criterios de credibilidad en la investigación naturalista*. En Gimeno Sacristán, J.y Pérez Gómez, A. (1983)*La Enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal

Hall, Richard (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hammel, G. y C. K. Prahalad.(1990). *El Propósito Estratégico* en Harvard Deusto Business Review, 1º trimestre, pp. 75-94.

Heydebrand, Wolf (1989) *Neworganizacional forms, work and occupations*. Vol. 16, num. 3 USA: Sage publications.

Hugh Courtney, et al. (1997) *Stategy under uncertainty*. USA: Harvard Business Review.

Ianni, Octavio (2004) *La era de la globalización*. México: Siglo XXI.

Kemmis , S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.

Lara Graciela y Alejandra Urbiola (2009). *Visión global de las cooperativas*. México: Plaza y Valdez

Lara, Rico y Maldonado (2010) *regulación y programas gubernamentales para las empresas solidarias*, ponencia tercer seminario de la comisión de investigación de la RED COOP. Guadalajara

Ley General de Sociedades Cooperativas de la República Mexicana (Última reforma publicada DOF 13-08-2009)

Lyon (2000).*Posmodernidad.* España: Sociología Alianza Editorial

Manso Coronado, Francisco. (1991).*Curso de dirección estratégica comercial*. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC)

Masri, Sofía y Robles, Luisa María. (1997). *La Industria turística: Hacia la sustentabilidad*. México: Diana.

Melgoza, Francisco. (2007).*Código Turismo*. España:Edit. La Ley.

Menguzzato y Renau. (1997).*La Dirección Estratégica de la Empresa*. *Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel

Meyer Tammy, M. (2002).*Comprendiendo las cooperativas: la estructura de las cooperativas. E.E.U.U.*:Depto de agricultura de EE.UU.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry Y Brian Quinn, James. (1993).*El proceso estratégico*.México: Prentice MayHispanoamerica.

Minztberg, Henry (1991) *Mintzberg y la dirección*, España: Díaz Santos.

Molina, Sergio. (1991) *Conceptualización del turismo*. México: Limusa

Molina, Sergio. (2000).*Turismo y Ecología*. México: Trillas.

Montaño Hirose, Luis. (1998).*Metáforas y acción organizacional. Postmodernidad lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México*, en Clegg, Steward R., et al. *Administración global: tensiones entra universalismo teórico y realidades locales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Moreno Avedaño, José del C. (2001).*Economía solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Morrisey, G. L. (1995).*Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Florida: Prentice Hall.

Ohmae, K.(2004).*La mente del estrateg.*México: McGraw Hill.

ONU (2009) *Las cooperativas en el desarrollo social*. México: Informe Secretario General, 13 julio

Organización Mundial del Turismo.(2009). *Highlight.* España: OMT

Ouchi, William. (1991). *Teoría z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés.* México: Fondo Educativo Interamericano.

Pfeffer, Jeffrey. (2000). *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*.México: Oxfort.

Pineda Carlos Julio.(1999). *Las Empresas de La Economía Solidaria en Iberoamérica.*Bogotá: McGrawHill

Plog, Stanley (1977) *Why Destinations Rise and Fall in Popularity and International Tourism*. USA: Instituteof Certified Travel Agents, Wellesley.

Porter, Michael. (1982).*Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales.* México. CECSA

Porter, Michael. (2002).*Ventaja competitiva*. México, CECSA.

Porter, Michael E. (2000).*Estrategia Competitiva*. México, Compañía editorial continental.

Pugh, D.S. (1997). *Does context determine form?*en Pugh, Derek S., Organization Theory, Penguin Books, Londres (1971)

Racine, Jean-Bernard y Olivier Walter (2006), *Geografía de las religiones* en: Hiernaux, Daniel y Alicia Lindón, directores, Tratado de Geografía Humana, Barcelona-México: Editorial Anthropos-UAM Iztapalapa.

Ruiz Olabuenaga y J.Ispizua (1989) *La entrevista como técnica de investigación social.*España: DEUSTO

San Martín, García Jesús Emiliano. (2004) *Psicosociología del Ocio y el Turismo.* España: Aljibe.

Schein, E (1992) *Psicología de la Organización*, México: Prentice Hall.

Secall, Rafael Esteve, Enrique Torres Bernier, Rafael Fuentes García, Ma Del Mar Secretaria de Turismo. (2004).*Turismo alternativo una nueva forma de hacer turismo,* fascículo 1, serie turismo alternativo. Mexico: SECTUR

Secretaria de Turismo. (2007).*Perfil de los Mercados turísticos emisores.* Compendio 2006-2007. México: SECTUR

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. En Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. 2003. *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.

Simon, Herbert A. (1988).*El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar

Sorkin, Michael. (2004).*Nos vemos en Disneylandia* en: Sorkin, Michael, compilador, Variaciones sobre un parque temático: la nueva ciudad americana y el fin del espacio público. Barcelona: Gustavo Gili

Stake, Robert. (1995).*El estudio de caso.* Madrid: Morata

STENHOUSE, L. (1984). *Investigación y desarrollo del currículo.* Madrid, Morata.

Taylor, S.J y Bogdan. (1990). *Introducción a los métodos cualitativo de investigación.* México: Paidós

Touraine, Alain. (2002) *Crítica de la modernidad.* México: FCE.

Valdez-Hernández, J.I.,et al. (2009). *Caracterización del sitio de manglar Teacapán-Agua Brava-Marismas Nacionales, Sinaloa-Nayarit,* en Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Diversidad. México: CONABIO

Velarde Mónica, Ana Maldonado y Minerva Maldonado (2008) *El papel del elemento humano en la organización del sector turístico*.Chile: revista gestión turística No 10

William M. Evans. (1966).*The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations*. en: James D. Thompson. Pittsburg: Approaches to Organizational Design.

Yin, R. 1991.*Case Study research: design and methods*, California: Sage Publications.

Zemelman, H. (1987). *Uso crítico de la teoría en torno a las teorías analíticas de la totalidad.* México: Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.

Zemelman, H. (1987ª).*Razones para un debate epistemológico*. En revista mexicana de sociología: Método y Teoría del Conocimiento un debate. Núm. 1. México: UNAM.

Referencias

Arjona Garrido, Ángeles. (2007) *Las Historias de vida como métodos de acercamiento a la realidad social.* Gazeta antropológica No. 14 1998 desde http://nucleo-etnografias.nireblog.com/post/2007/07/19/las-historias-de-vida-como-metodo-de-acercamiento-a-la-realidad-social.

Cohen, Michael y James March.(1972).*A garbage can model of organizational choice.*en Administrative Science Quarterly. Vol. 17 no. 1.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. *Nuestro Futuro Común,*Recuperado 17 de enero de 2007, www.lainsignia.org/2002/julio/ecol_003.htm–

Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable. *La Declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sustentable*. Recuperado el 19 Junio 2007 pnuma.org/deramb/LaDeclaraciondeJohannesburgosobreDesarrolloSustent**.**

Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo (1992)www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/**riode**claration .htm -

Fontanez Diana. (2005) *Cooperativa*.disponibles en http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/116.htm

García, M. y R. Sabater (2004). *Relaciones entre Estrategia y Ciclo de Vida de la Empresa* en Revista Estrategia, Conocimientos e Innovación, No. 20, dic. 2003-enero 2004. Disponible en: http://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.as

Minztberg, Henry, Joseph Lampel y Bruce Alhstrand. *La estrategia y el elefante.* Volumen 3 / Gestión 4 / julio-agosto 1998, disponible enhttp://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante.pdf

JafarJafari (2001) *La cientificación del turismo*. En University of Wisconsin-Stout http://www.polyu.edu.hk/htm/istte/p_jafar.htm

Muñoz de Escalona, Francisco. (2004).*Los Modelos Económicos del turismo en contribuciones a la Economía*, publicado en agosto 2004 disponible en http://www.eumed.net/ce/2004/fme-modelos.htm

Properu. (2008).*Perfil del turista de Aventura*, disponible en: www.ccsm-unmsm.edu.pe/turismo/informacion/Perfil_Turista_Aventura.pdf

Saramago Guilherme y Ana Maria de Oliveira. (2009) *Breves Considerações a respeito da fenomenología e do método fenomenológico.* Consultado 10 agosto 2010 disponible en http://www.fucamp.com.br/nova/revista/revista0709.pdf

Schoemaker, Michiel (1998). *Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch Organizations*. Disponible en: http://www.amcf.org/2004/presentations/mar26/artikelCIM_schoemaker.pdf

Useche, Maria Cristina y Beatriz Quipo (2005).*Las organizaciones posmodernas en el siglo XXI,* disponible en http://servicio.bc.uc.edu.ve/postgrado/manongo24/24-14.pdf

Vallenilla Solorzano, Fredy R. (2006).*Cultura Organizacional y Posmodernidad, una aproximación al caso Venezuela.* disponible en http://redalyc.uaemex.mx/pdf/782/78201303.pdf

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA 1

ANTECEDENTES

1. ¿Cuándo y cómo surge la cooperativa Calón?
2. ¿Cuántos socios integran la cooperativa y que función realiza cada uno?
3. ¿Cómo se llevan a cabo las aportaciones de capital?
4. ¿Cuáles son los principios que rigen a la cooperativa?
5. ¿Con que periodicidad se dan cambios en las representaciones de la cooperativa?
6. ¿Qué tipo de servicios ofrece?
7. ¿Cómo se ha dado el crecimiento de los servicios que ofrece la cooperativa?
8. ¿Cuáles son los principales conflictos al interior de la cooperativa y cómo los resuelven?
9. ¿Cuáles son las características de los equipos con los que trabajan?
10. ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones entre los cooperativistas?
11. ¿Cómo está registrada la cooperativa, nombre y actividad?
12. ¿Cómo surge la idea de conformarse en cooperativa?
13. ¿Cuántos socios son en la cooperativa? Indagar cuantos inician y cómo se da el crecimiento o decrecimiento
14. ¿Cuántos son hombres y cuántas son mujeres?
15. ¿Cuál es la edad promedio de los socios?
16. ¿Todos los socios que conforman la cooperativa son residentes de la comunidad?
17. ¿Cuál fue el proceso de constitución? Indagar sobre lo que necesitaron para constituirse y sobre todo el proceso, ideales, etc.
18. ¿Recibieron asesoría en este proceso de constitución?
19. ¿Cómo está conformada (estructurada) la cooperativa? (En teoría debería haber un presidente o representante, una asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y los consejos: técnico, de educación, de distribución y promoción y de recaudación y ayuda

mutua, etc.) verificar si la junta de vigilancia está integrada por las mismas personas del consejo de administración.

20. ¿Cuál es la aportación de los socios (económica y de trabajo)? Indagar la periodicidad y lo relacionado con esto.

21. ¿Cómo se distribuyen los ingresos?

22. ¿Dejan algunos recursos para la operación de las actividades?

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA 2

Funcionamiento de la cooperativa:

1. ¿Cómo se coordinan para realizar sus actividades?
2. ¿Qué actividades realiza cada miembro de la cooperativa?
3. ¿Cuáles son los principios que rigen a las cooperativas?
4. ¿Cuáles son las normas internas o externas que rigen a la cooperativa?
5. ¿Qué tipo de beneficios ha recibido la comunidad de parte de esta cooperativa?
6. ¿Qué requieren para promocionarse a través de una página web?
7. ¿Qué tipo de apoyo han recibido por parte del gobierno federal, estatal o municipal?
8. ¿Qué se hace y cómo se lleva a cabo la asamblea general? Indagar si se llevan a cabo actas en cada asamblea y se protocolizan (las llevan ante notario), en caso de que sea afirmativo, preguntar cuánto les cobra el notario.
9. ¿Cómo se realizan las convocatorias para las asambleas?
10. ¿Cuáles son los factores que han hecho que ustedes se mantengan unidos como grupo?
11. ¿Cuál es el plan a futuro para tener sus propias instalaciones y oficinas?
12. ¿A qué entidades pertenecen?
13. ¿Cuál es el objetivo que quieren lograr como cooperativa?
14. ¿Cuáles son los conflictos más comunes entre los socios?
15. ¿Cómo los resuelven?

ANEXO 3

GUIA DE ENTREVISTA 3

Actividades que realizan

1. ¿Cómo decidieron que actividades ofrecer? ¿Realizaron algún tipo de estudio para decidir a qué actividad dedicarse?
2. ¿Qué actividades potenciales reconocen además de las que han mencionado?
3. ¿Qué han hecho para mejorar los servicios turísticos?
4. ¿Cómo definieron las rutas que se pueden visitar?
5. ¿Quiénes participan y como se organizan para desempeñar cada uno los servicios?
6. ¿Cuáles son las medidas que realizan para cuidar el medio ambiente en el impacto de las actividades?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que tiene su cooperativa sobre la competencia?
8. ¿En el caso de algún accidente en la prestación de un servicio, cuál es la acción que toma la cooperativa?
9. ¿Cuáles son las actividades turísticas que realizan? Indagar desde cuándo y las temporadas cuando se llevan a cabo.
10. ¿Cuáles son los paseos más solicitados por los extranjeros? Indagar si hablan inglés algunos de los socios para realizar estos paseos.
11. ¿Cuáles son los paseos más solicitados por el turismo nacional?
12. ¿Cuáles son los costos?
13. ¿Cuáles son los horarios que ofrecen en las actividades turísticas?

ANEXO 4

GUIA DE ENTREVISTA 4

Capacitación

1. ¿Qué tipo de capacitación han recibido?
2. ¿Quiénes se las han impartido?
3. ¿Cuáles han sido los costos? Indagar si han tenido algún apoyo gubernamental para esto.
4. ¿Qué tipo de cursos considera serían de ayuda a las actividades que actualmente realiza?
5. ¿Cuáles son los conocimientos que requiere para realizar tareas como guía de turistas?
6. ¿Cuáles son los conocimientos que requiere para obtener su carta de mar?
7. ¿Cuentan con alguna certificación? ¿Por parte de que institución?

ANEXO 5

Matriz FODA

Objetivo 1: Establecer convenios con instituciones del sector social, organismos públicos y privados, e instituciones educativas.	2**Fortalezas** Legalmente Constituidos Estructura organizacional.	3**Debilidades** No se tiene alianzas con otras cooperativas turísticas. Faltan mecanismos formales de comunicación
4**Oportunidades** Establecimiento de convenios con otras instituciones del sector social, organismos públicos y privados. Contactar agencias mayoristas y minoristas de turismo. Participación en Ferias Nacionales e Internacional Convenios con Instituciones Educativas.	8 **Estrategia FO** Se puede aprovechar que la Cooperativa está legalmente constituida. Tiene una estructura organizacional básica pero adecuada. Establecer convenios con otras instituciones.	6**Estrategia DO** Se pueden formalizar los mecanismos de comunicación existentes Se puede contactar a Instituciones gubernamentales y no gubernamentales de los sectores públicos y privados relacionadas con la actividad.
5 **Amenazas** Las cooperativas que son competencia del Calón tiene medios formales de comunicación Convenios con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.	7**Estrategias FA** La Cooperativa está legalmente constituida. Adecuada Estructura Organizacional. Las cooperativas que son competencia del Calón tienen medios formales de comunicación. Convenios con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.	9**Estrategia DA** No se tiene alianzas con otras cooperativas turísticas. Faltan mecanismos formales de comunicación Las cooperativas que son competencia del Calón tiene medios formales de comunicación Convenios con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

ANEXO 6

Foto Maldonado (2010) Manglares.

Foto: Maldonado (2010) Reconocimiento de la ruta turística por el Mezcal.

ANEXO 7

Entrevista presidente cooperativa Bucanero (2010)

Foto: Maldonado (2010) Entrevista al jefe de Desarrollo Económico de Escuinapa.

ANEXO 8

Foto: Maldonado (2010) Instalaciones embarcadero cooperativa caso de estudio.

Foto: Maldonado (2010) Equipo de trabajo.